

**مستويات الذكاء الوجداني  
عند القائدات الإداريات في القيادة الوسطى  
وعلاقته بالاحتراق النفسي المهني لدى بعض موظفات جامعة طيبة**

اعداد

**تغريد مالك يوسف جليدان**  
أستاذ الصحة النفسية المساعد بجامعة طيبة  
١٤٣٩ هـ / ٢٠١٨ م

## ملخص البحث:

**عنوان البحث:** مستويات الذكاء الوجداني لدى القائادات الإداريات في القيادة الوسطى وعلاقته بالاحترق النفسي المهني لدى الموظفين في جامعة طيبة.

**أهداف البحث:** معرفة مستوى الذكاء الوجداني لدى القائادات الإداريات في

الإدارة الوسطى على مقياس بار-أون Bar-On للذكاء الوجداني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو على الأبعاد الفرعية المكونة له. ومعرفة مستوى الاحتراق النفسي المهني لدى الموظفين على مقياس الاحتراق النفسي المهني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو الأبعاد الفرعية المكونة له. ومعرفة العلاقة بين مستويات الذكاء الوجداني لدى القائادات الإداريات في القيادة الوسطى والاحتراق النفسي المهني لدى الموظفين بجامعة طيبة. أجريت الدراسة على (١٨٨) تنقسم إلى (٢١) قائدة إدارية في الإدارة الوسطى، و (١٦٧) موظفة إدارية. تم تطبيق مقياس الذكاء الوجداني لبار-أون Bar-On، ونقله للعربية (عجوة، ٢٠٠٣) وذلك على القائادات الإداريات، ومقياس الاحتراق النفسي (طه، فرج عبد القادر، وراغب، السيد مصطفى، ٢٠١٠).

**نتائج البحث:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (>٠.٥) بين متوسطات

درجات عينة الدراسة من القائادات وبين متوسطات الدرجات النظرية لمقياس بار-أون للذكاء الوجداني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو على الأبعاد الفرعية المكونة له لصالح متوسطات درجات القائادات الإداريات. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (>٠.٥) بين متوسطات عينة الدراسة من الموظفين الإداريات وبين متوسطات الدرجات النظرية لمقياس الاحتراق النفسي المهني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو الأبعاد الفرعية المكونة له لصالح المتوسط النظري. كما تبين وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (>٠.٥) بين مستويات الذكاء الوجداني لدى القائادات الإداريات في القيادة الوسطى، والاحتراق النفسي المهني لدى الموظفين بجامعة طيبة.

١. المقدمة:

تعتبر القيادات الجامعية هي المحرك الأساسي للعملية الإدارية في المؤسسات التعليمية برمتها، وجوهر التفاعل الإنساني والإداري داخل أروقة العمل، وذات التأثير الفعال في الإنماء الشامل للموارد البشرية والإدارية واستثمارها على أكمل وجه بهدف تطوير العملية الإدارية وتحقيق الجودة فيها، والتي تنعكس إيجاباً على العملية التعليمية في نهاية المطاف. ونتيجة لذلك، يتعرض القادة الإداريون للكثير من الضغوط والأعباء النفسية والجسدية التي تتطلب منهم التمتع بمهارات وقدرات عالية تتماشى والدور الكبير المنوط بهم والمسؤولية التي تقع على عاتقهم.

ويرى بلاكمور (Blackmore, 2011) أن المشاعر كان يُنظر إليها بأنها عائق رئيسي في إثراء بيئة العمل في المؤسسات المختلفة، لكن الآن، يُنظر إليها بأنها أساسية ولا غنى عنها في تطوير العمل المؤسسي وزيادة كفاءة المؤسسة، كما تُعتبر مؤشراً مهماً يعكس جودة أداء القادة الإداريين. وأضاف بأن الاهتمام بالمشاعر فيما يسمى "الذكاء الوجداني" وخاصة عند القادة الإداريين، بات يشغل حيزاً كبيراً من اهتمام أبحاث التطوير الإداري، وأصحاب رؤوس الأموال المستثمرين، وكذلك الحكومات والسياسات الرسمية. وأضاف بأن الحكومة البريطانية على سبيل المثال طالبت - بناءً على توصياتقولمان - بأن يتخلى المعلمون والإداريون عن "أمية المشاعر" 3 حتى يكونوا أكثر فاعلية في مجتمعهم وفي مؤسساتهم التعليمية. بل إن البعض يرى قدرة القائد وفعاليتته وقوته في القيادة الإدارية متوقفة على قدراته ومهاراته في التعامل مع عواطف ومشاعر موظفيه، التي تساعده في التعرف على احتياجات الموظفين، ومن ثم تحفيزهم بفاعلية.

وفى هذا الصدد يؤكد (منسى، ٢٠٠٢) إن التحديات التي يعيشها الإنسان والطبيعة الإنسانية تتأثر بالعواطف، حيث إن المشاعر تؤثر في كل كبيرة وصغيرة في حياتنا أكثر من تأثير التفكير، وذلك عندما يتعلق الأمر بمصائرنا وأفعالنا، ويؤكد أيضاً أن المشاعر ضرورية للتفكير والعكس صحيح لتحقيق التوازن بينهما. هذا، ويرى (Joseph, 2012) أن القليل من القادة الإداريين يتلقون التدريب المحترف لاكتساب المهارات المناسبة في القيادة الإدارية بكفاءة عالية.

وقد أظهرت دراسة (Ur Rahman, & Haleem, 2018) مدى أهمية الذكاء الوجداني، في المؤسسات الوظيفية، كعنصر جوهري في عملية التواصل الفعال

بين القادة الإداريين والموظفين وتأثيره القوي في العلاقة بينهما باعتباره الجانب التكاملي في الشخصية الإنسانية، مما ينعكس في نهاية المطاف على الأداء المؤسسي.

وقد أشار جولمان (Goleman, 1996) عند حديثه عن أهمية الذكاء الوجداني وتأثيره على النجاح في الحياة بنسبة ٨٠٪ تقريباً، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عصرنا الحالي على مختلف الأصعدة وفي جميع المجالات، كما أشار إلى أهمية القادة المتمتعين بالذكاء الوجداني في تحقيق التكيف للمؤسسة مع الأوضاع الجديدة، من خلال التأثير على مشاعر وسلوكيات مرؤوسهم بشكل إيجابي ومساعدتهم على التغلب على العقبات والصعوبات المهنية بكفاءة وفاعلية مما يسهم في التخفيف بشكل كبير من تأثير الضغوط النفسية عليهم وإصابتهم بالاحترق المهني. ثم قد انتقل إلى فكرة مؤداها أن القائدات الإناث لسن أذكى وجدانياً من الذكور، ولكنهن في المتوسط أكثر وعياً بمشاعرهن وأكثر مهارة في التعامل مع الآخرين، ويظهرن تعاطفاً معهن.

وقد أشارت (George, 2000) أن قدرة القائد على استخدام الذكاء الوجداني الذي يتمتع به يساهم في جودة وفعالية مستوى القرارات المتخذة، إضافة إلى دوره في رفع مستويات الثقة والتعاون بين تابعيه من خلال علاقاته الشخصية، وأضافت أن المشاعر الإنسانية تلعب دوراً رئيسياً في نجاح عملية القيادة من خلال التركيز على خمسة عناصر أساسية لفاعلية القائد وهي قيامه بكل من تطوير الأهداف والغايات الجماعية، وغرس تقدير أهمية أنشطة العمل لدى الآخرين، وتوليد الحفاظ على الحماس والثقة والتفاؤل والتعاون، وتشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير، والحفاظ على هوية ذات معنى للمنظمة.

ويضيف همفري (Humphrey, 2002) أحد الباحثين المهتمين بموضوع الذكاء الوجداني والقيادة، أن الذكاء الوجداني يساعد القائد على اكتساب مصادر متعددة للقوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء مهامه القيادية، والمساعدة على التخفيف من ضغوط العمل. ومؤخراً في دراستهما أوضحاباناي و بوسينشي (Panait & Bucinchi, 2018) أن الذكاء الوجداني متغير مهم جداً في شخصية القائد بحيث يمكنه من تحمل كافة مسؤولياته بجدارة، وتجعله يمتلك دافعا ذاتيا قويا؛ مما ينعكس على سلوكياته من جهة، وعلى مستوى مهارات التواصل واتخاذ القرارات من جهة أخرى، خاصة إذا دعت الحاجة إلى اتخاذ القرارات في ظروف عمل ضاغطة؛ ولهذا فمن الضروري للقائد أن يمتلك ذكاءً وجدانياً مرتفعاً. كما أضاف أن ما نسبته بين ٤٨٪ إلى ٨٠٪ من أسباب الأداء المرتفع للقائد الإداري يُعزى إلى ذكائه الوجداني. وترى (رشدي، ٢٠١١) أن للذكاء الوجداني علاقة وثيقة بالصحة النفسية،

فالذكاء وجدانياً - خاصة القادة - أكثر قدرة على التعامل مع ضغوط الحياة ومشكلاتها بشكل أكثر تفاؤلاً وأكثر إصراراً ومثابرة، وأقل تعرضاً للتوتر والقلق

والاكتئاب ، مما سينعكس على بيئة العمل ، وعلى أداء موظفيهم ، وأسلوب العمل الإداري كذلك .

كما أيدوا ذلك ( Kafetsios, Nezlek, & Vassilakou, 2012 ) حيث أشاروا إلى أن القيادة ما هي إلا عملية من التأثيرات الاجتماعية والتي يؤثر القائد من خلالها على مشاعر وإدراك وسلوك مرؤوسيه ، ويضيفون أنه في أثناء هذه العملية يمكن لمشاعر القائد ، والمهارات الوجدانية لديه أن تؤثر على موظفيه بشكل مباشر أو غير مباشر ، كما تؤثر على انتاجيتهم في العمل ، وتجنبيهما للاحتراق النفسي المهني. وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع وتأثيره على بيئة العمل، وظهور بعض الدراسات التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين الذكاء الوجداني لدى القادة وبين أداء مرؤوسيه في العمل ( e.g., Wong & Law, 2002, Sy et al., 2006; Bar-On, 2006 ) إلا أن الاهتمام بهذا الموضوع ودراسته من الناحية البحثية كان محدوداً خصوصاً في الدراسات العربية - حسب علم الباحثة - . كما أن النظريات المعاصرة في علم المنظمات الإدارية والأداء المؤسسي تضع القائد الإداري في القيادة الوسطى في موقع الصدارة من حيث التأثير المباشر على إنتاجية المنظمات ، حيث يتمتع بموقع وسطي في المؤسسة ويعتبر همزة وصل بين القيادة الأعلى منه بحيث يتلقى منها التعليمات ، وبين الموظفين حيث يتعامل مع الصراعات والقضايا اليومية ، كما يعتبر المفتاح الاستراتيجي الذي من شأنه أن يسهم في إحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة ، ويشكل قوة الدفع للمبادرات الجديدة المطروحة من قبل القيادة العليا "الاستراتيجيات" ، يحولها إلى إجراءات تنفيذية "تطبيقات عملية" ( Feltrinelli, Gabriele, & Trento, 2017 ) .

ومن جهة أخرى ، يرى انيتشي وهارش ( Anicich & Hirsh, 2017 ) أن القائد في الإدارة الوسطى وبحكم موقعه الإداري الهرمي فهو " ضحية وقائد للتغيير في آن واحد" ، فهو يتلقى خطط التغيير من رؤسائه ، ومن ثم يتعامل مع مرؤوسيه بشكل مباشر لإحداث هذا التغيير بكفاءة عالية وبذكاء وجداني عالي ، وبإدراك مرتفع لأداء المهمات والتعامل مع الضغوط النفسية والإحباط في آن واحد.

ومن خلال ما تقدم ، وإذا علمنا أن الاحتراق النفسي المهني قد يكون ناتجاً عن استجابة الفرد للضغوط الشديدة طويلة المدى بالعمل ، أو لعدم التقارب بين توقعات الفرد وواقع العمل ، أو بين مطالب العمل الوجدانية وبين مصادر وقدرات الفرد ومدى توافرها لديه ، إضافة إلى أننا إذا وضعنا في الاعتبار أن الاحتراق النفسي المهني هو عبارة عن ضغوط مُشَقَّة انفعالية مزمنة تظهر ملامحها في الاستنزاف البدني والنفسي ، ووجود اتجاهات لا شخصية في العلاقات مع الآخرين والشعور بعدم الكفاءة عند مواجهة مهام يتطلب القيام بها ( طه ، فرج و راغب ، السيد ، ٢٠١٠ ) . بناءً عليه ، يمكن القول أن العلاقة عكسية بين زيادة تمتع القائد الإداري بالذكاء الوجداني وبين انخفاض مستوى الاحتراق النفسي المهني لدى مرؤوسيه ، فعندما يكون هناك ارتفاع في مستويات الضغوط النفسية

بمقرر العمل والذي يُدار بواسطة قيادي يتمتع بمستويات مرتفعة من مهارات الذكاء الوجداني، فإنه قد ينتج عن ذلك تدني مستويات الاحتراق النفسيا المهني لدى مرؤسيه تبعاً لذلك، والعكس صحيح أيضاً. ولهذا، ستحاول الباحثة الكشف عن العلاقة بين مستويات الذكاء الوجداني لدى القائدة الإدارية في الإدارة الوسطى - لقربها من موظفاتهما - وبين الاحتراق النفسي المهني لديهن وذلك لأهمية هذا الموضوع الحيوي، وخاصةً إذا علمنا أن الاحتراق النفسي المهني يعتبر واحداً من أكثر الأبحاث والدراسات شيوعاً في مجال علم النفس المهني، وهو كما أشارت (رحال، ٢٠١٦) من الموضوعات الحديثة نسبياً، وظاهرة من الظواهر المعقدة التي أثّرت، ولا تزال تشغل حيزاً وافراً من الاستقصاء العلمي على مدى العقود الأخيرة. وذلك يتضح من خلال مدى تأثير الاحتراق النفسي على الموظف أو الموظفة لأنه حالة يعاني منها الموظف وتتسبب في إصابته بالإعياء الجسدي والنفسي، إضافة إلى التقصير في العمل، وكثرة الأخطاء، والتغيب والإهمال والإحباط في نهاية الأمر (Bakker et al., 2014)، كما أن الاحتراق النفسي المهني إذا وصل إلى درجة مزمنة فإنه سوف يقلل الفرص المتاحة للبرامج النفسية والمهنية الموجهة بهدف التخفيف منه، وستقل نسبة الاستجابة من قبل الموظف حتى بعد تحسين مكان العمل نظراً لأنه يفتقد إلى الدافع للاستفادة من المصادر المتاحة أو تحسينها (Bakker & Costa, 2014)، ولهذا فنحن بحاجة إلى التدخل المبكر.

ونظراً لشيوع هذه الظاهرة، فقد عبرت منظمة الصحة النفسية WHO عن الاحتراق النفسي بوصفه وباءً عالمياً، نظراً لكون كثير من العاملين يعتذرون عن العمل لأسباب نفسية، وأن الاهتمام به ما هو إلا التفاتة لما يمكن أن يحدثه من تأثيرات سلبية على الموظفين والمؤسسات لا سيما إذا كانت المؤسسة مهمة تقدم خدمات جليّة للمجتمع كالجامعة. (رحال، ٢٠١٦)

## ٢. مشكلة الدراسة:

إن القائدات في الإدارة الوسطى في الجامعة يُعتبرن هنالك قائمة على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي ترسمها الإدارة العليا بالجامعة، وكذلك هنّ المتصلات بشكل يومي ومباشر مع الموظفات واللاتي بدورهن تقدمن الخدمات المختلفة والهامة للطالبات ولنسويات الجامعة، إضافة إلى أنهن يقررن متطلبات العمل في الإدارات التابعة لهن، وهن في نفس الوقت المانحات لموارد العمل بمختلف أشكالها. وفي نفس الوقت، قد تتفاوت القائدات في مدى تمتعهن بالذكاء الوجداني وتفاعلهن مع الموظفات، وفي مدى تقديمهن الدعم بمختلف أشكاله، واحتواء مشكلات العمل والضغوط النفسية والمهنية لدى مرؤساتهن وذلك بحكم مبدأ الفروق الفردية، والتدريب الذي حصلن عليه، وكذلك خلفياتهن التخصصية والإدارية. ونتيجة لذلك لا نعلم على وجه التحديد مدى تأثير هذا التفاوت على الاحتراق النفسي لدى الموظفات اللاتي يعملن تحت رئاستهن. وخاصةً إذا أخذنا في الاعتبار قرب القائدة الإدارية في القيادة الوسطى من الموظفات حيث

أنها تتعامل معهن مباشرة ولتفترات زمنية طويلة خلال فترة الدوام الرسمي ، وكذلك في ضوء وجود ضغوط ومطالب لا تخلو منها بيئة العمل بأي حال من الأحوال ، إضافة إلى حرص القائدة الإدارية في القيادة الوسطى على تنفيذ سياسات وقرارات الإدارة العليا بمختلف أشكالها وتطبيقاتها العملية والإدارية .

وترى الباحثة أهمية ملاحظة هذه الضغوط والشعور بها والتعامل معها في حينها قبل أن تتفاقم بشكل لا يمكن السيطرة عليه ، وينتج عنها ما يدعى بالاحترق النفسي المهني . خاصة إذا وضعنا في الاعتبار اختلاف الظروف الخاصة الأسرية للموظفات وتأثرهن بها إضافة إلى ظروف ومتطلبات العمل .

وهنا تبدو لنا أهمية الدعوات التي برزت إلى جعل القرن الحادي والعشرين قرن المؤسسات والمنظمات الذكية انفعالياً *Emotional Intelligent Organizations* ، وينطبق هذا على المؤسسات الخدمية والتعليمية والبحثية كجامعات ، كما ينطبق على الإدارات الحكومية والشركات الخاصة . ( أبو النصر ، ٢٠٠٨ )

هذا ، ونظراً الحيوية وأهمية هذا الموضوع ، ولعدم وجود دراسات - على حد علم الباحثة - تناولت موضوع مستويات الذكاء الوجداني لدى القائادات الإداريات في القيادة الوسطى وعلاقته بالاحترق النفسي المهني لدى الموظفات في جامعة طيبة ، وفي العالم العربي بشكل عام، لهذا تتناول الباحثة الحالية هذا الموضوع بالدراسة والتقصي .

ويقودنا العرض السابق لتساؤلات الدراسة التي تتمثل في الأسئلة البحثية

التالية:

### ٣. تساؤلات الدراسة:

٣-١ - ما مستوى الذكاء الوجداني لدى القائادات الإداريات في الإدارة الوسطى على مقياس بار-أون للذكاء الوجداني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو على الأبعاد الفرعية المكونة له؟

٣-٢ - ما مستوى الاحترق النفسي المهني لدى الموظفات على مقياس الاحترق النفسي المهني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو الأبعاد الفرعية المكونة له؟

٣-٣ - هل توجد علاقة بين مستويات الذكاء الوجداني لدى القائادات الإداريات في القيادة الوسطى، والاحترق النفسي المهني لدى الموظفات بجامعة طيبة؟

### ٤. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

٤-١ - معرفة مستوى الذكاء الوجداني لدى القائادات الإداريات في الإدارة الوسطى على مقياس بار-أون للذكاء الوجداني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو على الأبعاد الفرعية المكونة له.

٤-٢- ومعرفة مستوى الاحتراق النفسي المهني لدى الموظفين على مقياس الاحتراق النفسي المهني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو الأبعاد الفرعية المكونة له.

٤-٣- معرفة العلاقة بين مستويات الذكاء الوجداني لدى القائادات الإداريات في القيادة الوسطى والاحتراق النفسي المهني لدى الموظفين بجامعة طيبة.

٥. أهمية الدراسة:

٥-١- عدم وجود دراسات - على حد علم الباحثة - بحثت في مستويات الذكاء الوجداني لدى القيادات الإدارية بالإدارة الوسطى وعلاقتها بالاحتراق النفسي المهني، على الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت الاحتراق النفسي وعلاقته بأنماط القيادة إلا أنها لم تتناول الذكاء الوجداني لدى القادة بشكل خاص، وعدم وجود دراسات في حرم جامعة طيبة بشكل خاص.

٥-٢- إن الاهتمام بزيادة الذكاء الوجداني لدى القائادات أو إدراجه ضمن المؤشرات الهامة التي يتعين الأخذ بها عند تعيينهن في المناصب القيادية يمكن أن يساعدهن في تحقيق الموائمة بين التخطيط لمتطلبات عمل قابلة للتنفيذ وبين توفير أكبر قدر ممكن من موارد العمل، الأمر الذي من الممكن أن يقلل من الاحتراق النفسي المهني لدى الموظفين وبالتالي رفع مستوى الأداء الإداري، وتقليل التسرب الوظيفي، ورفع جودة الأداء، والذي قد ينعكس إيجابياً على جميع المقومات الخدمية للبيئة الجامعية بما فيها الطالبات، وإنتاجهن، وإبداعهن، وكذلك على أعضاء هيئة التدريس وجودة الخدمات المقدمة لهن.

٥-٣- في هذا العالم المتسم بالتغير المستمر، والتنافس العالمي، ومع وجود رؤية ٢٠٣٠، والتطلع لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، نحن بحاجة إلى موظفين وموظفات يتفاعلون بشكل إيجابي engaged employees مع أهداف ورؤى وتطلعات الجامعة، وهذا لن يتحقق في ظل وجود الاحتراق النفسي المهني لدى الموظفة بدرجة عالية، أو مستمرة.

٥-٤- تتناول الدراسة الحالية مفهوماً جديداً من المفاهيم النفسية الذي لم يظهر إلا مع أواخر القرن العشرين ورغم ذلك فقد عد مؤشراً هاماً للنجاح المهني والاجتماعي ونقصد به الذكاء الوجداني.

٦. مصطلحات الدراسة:

## ٦-١ الذكاء الوجداني Emotional Intelligent:

يعرفه بار- أون (Bar-On, 2006) وفق نظرية النموذج المختلط للذكاء الوجداني، على أنه عبارة عن تنظيم من المهارات والكفاءات الوجدانية والاجتماعية



المتداخلة ، والمهارات الميسرة التي تحدد مدى فاعلية فهمنا وتعبيرنا عن أنفسنا ، وفهم الآخرين والتواصل معهم ، والتكيف مع متطلبات الحياة اليومية. وإجرائياً نعني به الدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس الذكاء الوجداني المستخدم في هذه الدراسة من خلال استجابات القادة لبنود الاستمارة لقياس الذكاء الوجداني وأبعاده الخمس الفرعية .

## ٦ - ٢ القيادة الوسطى Middle Management :

يشير قاموس الأعمال (Business Dictionary, 2018) إلى أن مصطلح "المدير في الإدارة الوسطى" يدل على كل موظف في مؤسسة أو منظمة ما ، يشغل منصباً وسطياً في التسلسل الهرمي الوظيفي ، ويترأس على الأقل مديراً واحداً ومجموعة من الموظفين ، ويكون لديه مديراً أعلى منه ، بحيث تكون مهمته تنفيذ الاستراتيجيات التي يضعها قادته ، ويكون في المستوى التنفيذي ، ويشرف على مرؤوسيه بشكل مباشر من مدراء وموظفين لضمان أداء جيد للمنظمة . وإجرائياً تعرف القائدة الإدارية في القيادة الوسطى في الدراسة الحالية بأنها كل وكيلة أو مديرة إدارة لديها مدراء أعلى منها ، وكذلك لديها موظفات أدنى منها في التسلسل الهرمي الوظيفي وتشغل على الأقل واحدة منهن منصب مديرة .

## ٦ - ٣ الاحتراق النفسي المهني Job Psychological Burnout :

يرى ( طه ، فرج و راغب ، السيد ، ٢٠١٠ ) أن الاحتراق النفسي المهني زملة من الأعراض النفسية والبدنية تتميز بالإرهاك الوجداني والبدني ، واضطراب العلاقات الإنسانية بالعمل ، وانخفاض كفاءة الفرد ، والمشاعر السلبية تجاه العمل وما يرتبط به ، وغالباً ما تمتد الأعراض لخارج مكان العمل ، ويحدث هذا كنتيجة واستجابة للضغوط الشديدة طويلة المدى بالعمل ، أو لعدم التقارب بين توقعات الفرد وبين واقع العمل ، أو بين مطالب العمل الوجدانية وبين مصادر وقدرات الفرد منها ومدى توافرها لديه . ويعرف إجرائياً بأنه مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس الاحتراق النفسي المهني اعداد ( طه ، فرج و راغب ، السيد ، ٢٠١٠ ) والمستخدم في هذه الدراسة . وتعتبر الدرجة المرتفعة عليه على ارتفاع في درجة الاحتراق النفسي ، والعكس صحيح ، وبالتالي فإن ارتفاع الدرجة يشير إلى شدة معاناة الفرد من زملة الاحتراق النفسي المهني ، أو إلى شدة احتراق الفرد في العمل ، والتي تتمثل في مجموعة الأعراض النفسية والبدنية التي تتميز بالإرهاك الوجداني والبدني واضطراب العلاقات الإنسانية في العمل ، وشعور الفرد بانخفاض كفاءته المهنية ، ووجود المشاعر السلبية تجاه العمل .

قام سنجر (Singer, 1986) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس، والعمر، والخبرة في التدريس، على مستويات الاحترق النفسي، وفحص العلاقة بين السلوك القيادي للمدير والاحترق النفسي للمعلمين. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الاحترق النفسي وبين الأساليب القيادية التي يستخدمها المديرون، حيث وجد أن المعلمين في المدارس التي يديرها مديرون ذوو سلوك مرتفع في الاعتبارية والمبادأة، عانوا من الاحترق النفسي بدرجات منخفضة، وكان حماسهم مرتفعاً وعانوا من الإحباط والعزلة بدرجة متدنية. كما أظهرت وجود ارتباط بين الخبرة ومستويات الاحترق النفسي، ولم تظهر علاقة بين متغيرات السن والجنس ومستويات الاحترق النفسي.

وكذلك قام باشمان (Bachman, 1988) بدراسة هدفت إلى التعرف على صفات وخصائص القادة الأكثر تأثيراً ونجاحاً في القوات البحرية الأمريكية. أجريت الدراسة على القادة في القوات البحرية الأمريكية، وقد أشارت نتائجها إلى أن هناك خصائص وصفات يتمتع بها القادة الأكثر تأثيراً وهي أنهم أكثر دفئاً، وأكثر انفتاحاً، وأنهم أكثر قدرة على التعبير عن مشاعرهم، وأنهم ودودون واجتماعيون، وأنهم أكثر قدة على التعاطف مع الآخرين، وتعتبر هذه الخصائص من صفات الذكاء الوجداني.

قام السمدوني (٢٠٠١) بدراسة موضوع الذكاء الوجداني للمعلم والتوافق المهني للمعلم، وقد هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء الوجداني للمعلم وتوافقه المهني، وأثره النسبي في توافق المعلم المهني، كما هدفت إلى الكشف عن أثر جنس المعلم واختصاصه الأكاديمي وسنوات الخبرة على الذكاء الوجداني لديه، وقد استخدم عينة قوامها (٣٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الغربية، ثم تقسيم العينة إلى (٢٠٠) معلم و (١٦٠) معلمة. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجات مقياس الذكاء الوجداني للمعلم والتوافق المهني لديه في الدرجة الكلية والدرجات الفرعية، وقد بينت النتائج أنه يمكن التنبؤ بالتوافق المهني للمعلم وأبعاده المختلفة من خلال درجاته على مقياس الذكاء الوجداني في الدرجة الكلية وأبعاده المختلفة.

قام كينيدي وأندرسون (Kennedy & Anderson, 2002) بدراسة اختبرت أثر الانفعالات على العلاقة بين نمط القيادة وأداء المرؤوسين، وشملت عينة البحث (١٣٩) فرداً من ممثلي شركة صيدلانية عالمية مقرها استراليا. فأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيراً على المرؤوس من خلال طريقين: الأول تأثير مباشر بزيادة التفاؤل لدى المرؤوس، والثاني تأثير غير مباشر بزيادة الأداء الناتج عن زيادة التفاؤل، وأكدت أن الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإحباط سيؤدي إلى تأثير سلبي جداً على الأداء، فالتفاؤل والإحباط متغيرات وسيطة تؤثر في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء.

قام دوكتوما كفرن ( Duckett & McFarlane, 2003 ) بدراسة هدف تالي والكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء الانفعالي، والسعي لمعرفة فيما اذا كانت جوانب الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية يصلحان كعيار ينلتقيهما فعالية القيادة . ولقد كانا بالبحث عبارة عن دراسة حالة لعينة من منظمات التجزئة الصغيرة والتي تعمل ضمن 21 مخزنا رئيسيا في بريطانيا . وقد أظهرت النتائج أن جوانب الذكاء الانفعالي تتوافق مع جوانب القيادة التحويلية والتبادلية معا، ولكن توافقهما مع التحويلية يظهر بشكل أكبر، كما أن أبعاد الذكاء الانفعالي كالطاقة والتغيير والاصرار، والقابلية الاجتماعية تظهر كأبعاد للقائد الرمز وتعضيمها للقيادة التحويلية، أما الأبعاد الأخرى والتي تعكس القيادة التبادلية فتظهر لدى مدير الماخذن الذين يبدو ومستويات الذكاء الانفعالي أقل من المتوسط . كما خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والذكاء الانفعالي مفهومان مترادفان، وأن المدير الذ يبتلقى مستوى عال جدا من التدريب، والذي يكون متمكنا الفكر تحليلي متقدم قد لا يكون قائدا ناجحا، عكس المدير الذي يملك مستوى عال من الذكاء الانفعالي يملك القدرة على فهم نفسه وفهم الآخرين وفهم سلوكياتهم . كما أوضحت الدراسة أن المنظمة التي تتميز بوجود الذكاء الانفعالي بين أفرادها يزداد تعاونها والعملية فيه وتزداد إنتاجيتها، والملاحظ هو ارتباط هذا النجاح بتأثير القيادة التحويلية على الأفراد من خلال التحفيز والتشجيع على الابداع.

كما استهدف دراسة روزات و سباروتشي ( Rosete, & Ciarrochi, 2005 )

(العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الفعالة، وبلغت عينتها ١٤٩ مديراً، حيث تم قياس مستوى الذكاء الانفعالي عن طريق مقياس مايرسالوف كاروز ) ( M.S.C.E.I.T ) للذكاء الانفعالي، بينما قيست القيادة الفعالة عن طريق تقنييما الأتباع وكذلك المسؤولينا المباشرين لأداء القادة حيث بلغ عددهم ٣٦٠ مرؤوسا، و٤١ مسؤولا مباشرا . وقد أظهرت النتائج أن القادة الذين يتحصلون على نتائج مرتفعة بسلامة الذكاء الانفعالي، لديهم ميل طبيعي إلى تحقيق أهداف التنظيم ، وإلى النظر إليهم كقادة فعالين من وجهة نظر موظفيهم وكذلك رؤسائهم .

دراسة ( S^y, Tram, & O'Hara, 2006 ) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني لدى الموظفين ، والذكاء الوجداني لدى قادتهم ، والرضا الوظيفي لدى الموظفين ، والأداء الوظيفي . وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٨٧ من مقدمي خدمات الأطعمة ورؤسائهم . وقد وجدت نتائج الدراسة أن الذكاء الوجداني لدى الموظفين قد ارتبط ارتباطا موجبا بالرضا الوظيفي وكذلك بالأداء . كما وجدت النتائج أيضا علاقة موجبة بين الذكاء الوجداني لدى القادة وبين الرضا الوظيفي لدى

مرؤوسيهم الذين يتمتعون بدرجات قليلة من الذكاء الوجداني أكثر من أولئك المتمتعين بدرجات أعلى من الذكاء الوجداني .

وقد أجرى والترز و ريبولد ( Walters & Raybould, 2007 ) دراسة تهدف إلى دراسة الاحتراق النفسي لدى الموظفين وعلاقته بالدعم المؤسسي المدرك من قبلهم . تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها ( ٣٠٠ ) موظف من الاستقبال ، وطبق مقياس ماسلاش Maslach Burnout Inventory ، إضافة إلى مقياس الدعم المؤسسي المدرك (POS) Survey of Perceived Organizational Support ، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدعم المؤسسي المدرك (POS) ، وبين الاحتراق النفسي لدى الموظفين بأبعاده الثلاثة المتضمنة في المقياس ( الاستنفاد ، والتهكم ، والفعالية الشخصية exhaustion, cynicism and personal efficacy ) . وأسهمت نتائج الدراسة في تسليط الضوء على ما يمكن أن يهتم به المدراء من إجراءات إدارية للتخفيف من حدة الاحتراق النفسي لدى الموظفين .

كما قامت قنديل ، ايمان رجب (٢٠٠٧) بدراسة عنوانها "الذكاء الوجداني والتوافق المهني لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الممكنة بين الذكاء الوجداني والتوافق المهني لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة . التعرف على تأثير كل من الجنس وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما على الذكاء الوجداني والتوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة . وقد تمثلت عينة الدراسة في ١٥١ من معلمي ومعلمات التربية الخاصة بفتاتها الثلاث " التربية الفكرية ، الصم ، المكفوفين " بمحافظة القليوبية واشتملت الأدوات على اختبار الذكاء الوجداني ، ومقياس التوافق المهني لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة . تلخصت نتائج الدراسة في النقاط التالية :-وجود علاقة ارتباطيه موجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والتوافق المهني لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة . هذا وتلخصت النتائج في أنه يمكن التنبؤ بالتوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة من خلال الدرجة الكلية للذكاء الوجداني والأبعاد الفرعية الآتية على الترتيب : الوعي بالذات ، التفهم العطوف ، التواصل .

وفي دراسة أجراها شاباني وآخرون (Shabani et al.,2010) حول الكشف عن العلاقة بين الصحة النفسية والذكاء الوجداني ، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية دالة بين الذكاء الوجداني والصحة النفسية لدى طلاب المدارس وكلاً من ( الاكتئاب ، القلق ، الأعراض الجسدية ، الصعوبات الاجتماعية ) ، كما أن الذكاء الوجداني السالب يرتبط بصحة نفسية سلبية ، كما أنه يمكن للذكاء الوجداني التنبؤ بالصحة النفسية ، وأن هذه النتائج تسلط الضوء على أن الذكاء الوجداني يمكن أن يكون وسيلة نافعة للتعامل مع الصحة النفسية لطلاب المدرسة .

كما قامت الشيوخ ( ٢٠١١ ) بدراسة هدفت الى الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدارس التعليم الثانوي للإناث وعلاقته بالاتجاه نحو مهنة التعليم . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلمة يمثلن عينة عشوائية من مجتمع البحث المتمثل بالمعلمات اللواتي يمارسن التدريس في المرحلة الثانوية بمدينة القطيف. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة مقياسين الأول خاص بالاحتراق النفسي والثاني الخاص بالاتجاهات للمعلم قامت الباحثة بإعداده ليتناسب مع البيئة لغرض الدراسة. وقد كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من الاحتراق النفسي لدى معلمات المرحلة الثانوية من اللواتي يعملن في مدارس مدينة القطيف . كما أشارت نتائج البحث الحالي أيضا الى وجود اتجاه سلبي لدى هؤلاء المعلمات وذلك حسبما أسفرت عنه نتائج البحث . كما وجدت النتائج علاقة ارتباطية دالة سالبة بين مستوى الاحتراق النفسي لدى المعلمة والاتجاه نحو مهنة التعليم .

وقد نظم كل من ( Cao, Fu, & Fu, 2011 ) دراسة تهدف إلى إيجاد العلاقة بين الذكاء الوجداني لدى مديري المشاريع ، وبين سلوك القيادة التحويلية لديهم . وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من ( ٢١٠ ) من مديري المشاريع من عدة شركات بناء ، وقد طبق عليهم مقياس Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) للذكاء الوجداني ، وكذلك مقياس Song (2009)'s revised transformational leadership scale لقياس سلوك القيادة التحويلية ، وقد وجدت الدراسة أن هناك علاقة دالة احصائياً بين درجات الذكاء الوجداني لدى مديري المشاريع وبين سلوك القيادة التحويلية ( تحمل الضغوط ، تطبيق أمثل للاستراتيجيات والخطط الموضوعية ، وحسن العلاقات الاجتماعية ، وقوة الشخصية ، وقوة التحفيز والدافعية ، والاهتمام الأمثل بالآخرين ) ، والتي بدورها تؤدي إلى نتائج إيجابية في سلوكيات الموظفين لديهم وتنفيذ المهام بشكل أفضل . كما خلصت الدراسة إلى أهمية اختيار القادة بناء على مستويات الذكاء الوجداني المرتفعة لديهم .

قامت أحمد ، بشرى إسماعيل ( ٢٠١٢ ) بدراسة هدفنا إلى التعرف على علاقة الذكاء الوجداني بكل من نمط القيادة وأساليب مواجهة الضغوط لدى عينة من الإداريين ، وذلك على (١٨٠) من القادة الإداريين، بلغ عدد الذكور منهم ٨٠ مدير، وبلغ عدد الإناث ١٠٠مديرة تراوحت أعمارهم ما بين ٣٥ و ٥٨ عام . طبق عليهم مقياس الذكاء الوجداني ، و مقياس نمط القيادة ، واستبيان أساليب مواجهة أحداث الحياة.وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات أفراد العينة من الذكور و الإناث على مقياس الذكاء الوجداني و أساليب مواجهة الضغوط الايجابية ، ووجود ارتباط سالب دال إحصائياً بين درجات أفراد العينة من الذكور و الإناث على مقياس الذكاء الوجداني و أساليب مواجهة الضغوط السلبية ، وأن الدرجة الكلية للذكاء الوجداني ، تليها إدارة

الانفعالات ، ثم فهم الانفعالات ، ثم العلاقات الاجتماعية هي المتغيرات الأكثر أهمية في التنبؤ بنمط القيادة الذي يتبعه الفرد في قيادته لأتباعه.

وقامت ( زرعة ، ٢٠١٢ ) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لمديرات المدارس بالتعليم العام ، وبين الانهاك الوظيفي لدى المعلمات . وقد تم تطبيق الدراسة على ٣٣٤ معلمة في جميع مناطق مدينة الرياض ، وقد تم استخدام مقياس الانهاك الوظيفي من اعداد سيدمان وزاجر وتعريب وتقنين عادل محمد على البيئة العربية ( ١٩٩٤ ) ، كما تم تطبيق مقياس السلوك القيادي لمديرات المدرست . وقد أشارت النتائج إلى أن السلوك القيادي السائد كان هو الاهتمام بالفرد والاهتمام بالمؤسسة ، كما وجدت النتائج علاقة سالبة بين درجتي الاهتمام بالفرد والاهتمام بالعمل ، وبين أبعاد الانهاك الوظيفي : ( الرضا ، مستوى المساندة الإدارية كما تدركها المعلمة ، ضغوط المهنة ) ، وفي الدرجة الكلية للانهاك الوظيفي .

أجرى ( Kafetsios, Nezlek, & Vassilakou, 2012 ) دراسة لمعرفة العلاقة بين التنظيم الوجداني لدى القادة ، وبين النتائج المتعلقة بالعمل لدى القادة أنفسهم ولدى موظفيهم . ولقد طبقت الدراسة على ٥١ مديراً تربوياً ، و ٢٨١ معلم ومعلمة ، وتم قياس الاستراتيجيات الوجدانية المستخدمة لتنظيم مشاعرهم Emotion Regulation وهي تنقسم إلى : ( إعادة التقييم Reappraisal، والقمع التعبيري Suppression ، وكذلك قياس الرضا عن العمل Job Satisfaction، والأثر على العمل Job Affect ، والإجهاد الوجداني Emotional Exhaustion ، والتناغم الجماعي المدرك Perceived Cohesion . وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط سالب ذو دلالة بين القمع التعبيري لدى المرؤوسين وبين الرضا الوظيفي ، بينما وجدت الدراسة ارتباطاً موجباً بين القمع التعبيري وبين التأثير السلبي في العمل و الإجهاد الوجداني . كما بينت النتائج أن إعادة التقييم المعرفي ارتبط ارتباطاً موجباً بالرضا الوظيفي وارتباط سالب بالتأثير السلبي في العمل . ولقد أظهرت نتائج الدراسة بشكل واضح وجود علاقة بين التنظيم الوجداني لدى القادة وبين التأثير السلبي لدى مرؤوسيهـم ، مما يشير إلى تأثير المرؤوسين بالأداء الوجداني لدى القادة الإداريين في مقر أعمالهم .

وأجرى ( Panait & Bucinchi, 2018 ) دراسة هدفت إلى تحديد الأعضاء الأكثر تأهيلاً لنيل موقع القيادة بسبب صفاتهم الشخصية . الغرض من الدراسة هو تحديد العلاقة بين درجة الذكاء الوجداني لدى القادة وبين درجة الاعتراف بهم ضمن المجموعة . وجدت نتائج الدراسة أن ٥٦% من الطلاب لديهم ذكاء انفعالي متدني . وأن ١٤ من القادة لديهم صفات الذكاء الوجداني المرتفع وبالتالي سيتم ترشيحهم لهذا المنصب . كما أشارت النتائج إلى أن الذكاء الوجداني أحد أهم وأكبر العوامل والجزء الأساسي الذي يجب أن يتوفر في العلاقات الإنسانية وبخاصة لدى القادة .

تعقيب على الدراسات السابقة :

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح قلة الدراسات التي تعرضت إلى موضوع الاحتراق النفسي لدى الموظفات الإداريات وعلاقته بمستويات الذكاء الوجداني لدى القائدات في الإدارة الوسطى، كما يتضح أن عدد من الدراسات قد تناولت بالدراسة الذكاء الوجداني لدى المعلمين وعلاقته ذلك بالتوافق المهني، والصحة النفسية، والاتجاه نحو التعليم، والانهك الوظيفي لديهم، مثل دراسة ( السمادوني، ٢٠٠١ )، و (قنديل، ٢٠٠٧ )، و (شاباني وآخرون Shabani et al., 2010)، و (الشيخ، ٢٠١١)، و (زرعة، ٢٠١٢).

كما يتضح أن هناك دراسات سابقة لخصت صفات القائد التي تؤهله لنيل المناصب القيادية، والصفات المرتبطة بالنجاح في أداء مهامه على أكمل وجه، وكانت قد أشارت إلى ارتباط هذه الصفات بالذكاء الانفعالي بشكل أساسي، وكذلك ارتباط صفات القيادة التحويلية بالذكاء العاطفي بدرجة مرتفعة مثل دراسة ( Bachman, 1988 )، و ( Duckett & McFarlane, 2003 )، و ( Rosete, & Ciarrochi, 2005 )، و ( Cao, Fu, & Fu, 2011 )، و ( Panait & Bucinchi, 2018 ) .

كما يتضح من خلال استعراض عدد من الدراسات تناولها لموضوع ارتباط الذكاء الوجداني لدى القادة، ونمط السلوك القيادي، والتنظيم الوجداني لدى القادة، والدعم المؤسسي، وعلاقة ذلك بالاحتراق النفسي المهني لدى الموظفين، وأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى الإداريين، ونتائج العمل والأداء لديهم، كدراسة ( Singer, 1986 )، و ( Kennedy & Anderson, 2002 )، و ( S'y, Tram, & O'Hara, 2006 )، و ( Walters & Raybould, 2007 )، و ( Kafetsios, Nezlek, & Vassilakou, 2012 )، و أحمد، بشرى إسماعيل (٢٠١٢). من الملاحظ أيضاً أنه لا توجد دراسات سابقة أجريت على بيئة المدينة المنورة وفي جامعة طيبة تحديداً مما يعزز من الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة.

الإطار النظري :

## ٩ - ١ الذكاء الوجداني : Emotional Intelligence

ينقسم الباحثون في تعريف الذكاء الوجداني إلى اتجاهين، الاتجاه الأول يُعرّف الذكاء الوجداني، بأنه عبارة عن مجموعة من القدرات التي يمتلكها الفرد، تعمل على تحريك مشاعره ووجدانه، ورواد هذا النموذج ماير وسالوفي Mayer & Salovey أما الاتجاه الثاني، فيُعرّف الذكاء الوجداني، بأنه عبارة عن مجموعة من الخصائص والمهارات

الشخصية والاجتماعية اللازمة لنجاح الفرد في الحياة، ورواد هذا الاتجاه جولمان Golman، وبار- أون- بار On-Bar .

فيعرفه ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 1993) على أنه القدرة على فهم المشاعر والانفعالات الذاتية، وفهم مشاعر وانفعالات الآخرين والتمييز بينها واستخدام المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله .

أما ( جولمان ، ٢٠٠٠ ) فيرى أن الذكاء الوجداني هو قدرة الفرد على تحفيز الذات والصمود في وجه الإحباط وضبط النزوات ، وتأجيل الإشباعات ، وضبط مزاج الفرد ، والإبقاء عليه أقل تعرضاً للضغوط نتيجة التفكير والقدرة على التعاطف والأمل ، وأضاف أن الذكاء الوجداني يتسع لخمس مجالات أساسية هي:

أولاً : أن يعرف كل إنسان عواطفه self-Awareness ، بمعنى أن الوعي النفسي هو الحجر الأساسي في الذكاء الوجداني، حيث أن الأشخاص الذين يتقنون في أنفسهم هم من نعتبرهم أفضل من يعيشون حياتهم، لأنهم يمتلكون حاسة واثقة فيكلما يتخذون هم نقراراتهم ثلاثيات رزواجاتهم وألوظيفة التيشغلونها.

ثانياً : معالجة الجوانب الوجدانية بوجه عام Handing Emotions

Generally، أي أن نعرف كيف نعالج المشاعر لتكون مشاعر ملائمة وتبنى على الوعي بالذات، وتهدهد النفس، والتخلص من القلق الجامع والتهجم وسرعة الاستشارة. أما نتائج الفشل مع هذه المهارات الاستمرار بالعيش في حالة عراكم مستمر مع الشعور بالكآبة.

ثالثاً : الدافعية Motivation ، الذي يدل على توجيه العواطف لخدمة هدف ما يعمل على تحفيز النفس وانتباهها وعلى التفوق والإبداع، وأن يكون لدينا الحماس والمثابرة لاستمرار السعي لتحقيقها .

رابعاً : التفهم أو التعاطف Empathy، ويعني قراءة مشاعر الآخرين والتعرف عليها والاستجابة لها ، وذلك من خلال أصواتهم وتعبيرات وجوههم ، وليس بالضرورة أقوالهم .

خامساً : المهارات الاجتماعية Social Skills ، بحيث يتمتع بمهارة في قراءة وفهم كل من السلوك الاجتماعي ومهارة المشاركة الاجتماعي، وهذه هي القدرات التي تمكن وراء التمتع بالشعبية والقيادة والفاعلية في عقد الصلات مع الآخرين ولا شك أن التفوق في هذه المهارات يجد ونالتأثير بمرورته في كل شيء يعتمد على التفاعل مع الناس الذين هم نجوم المجتمع. ( جولمان ، ٢٠٠٠ )

وليس بمستغرب أبداً أن القرآن الكريم يخاطبنا بالفؤاد الذي هو يأتي بالمعاني الكثيرة التي تحوم حول العواطف والغرائز والأحاسيس وهذا ما دل عليه قول الله سبحانه



وتعالى : ( اجعل أفتدة من الناس تهوي إليهم ) (ابراهيم: ٣٧) ، ( وأيضاً في قوله: (لِتصغى إليه أفتدة الذين لا يؤمنون بالأخرة) (الأنعام: ١١٣) .

ويتفق بار-اون (Bar-On, 2006) معه في نفس هذا الاتجاه ، حيث تنقسم المكونات في نموذج بار-اون إلى خمسة مكونات أساسية لا معرفية، وهي: الذكاء الوجداني الشخصي Intrapersonal ، والذكاء الوجداني البينشخصي Interpersonal ، والقابلية للتكيف Adaptability ، وإدارة الضغوط والتحكم فيها Stress Management ، والحالة المزاجية العامة General Mood. وتبلغ المركبات العاملة الفرعية ( ١٥ ) مركبة عاملية، تتوزع تحت المكونات الخمس الأساسية السابقة الذكر . وتشمل :

### ١- الوعي بالذات الوجدانية Emotional Self. Awareness

٢ - التوكيدية Assertiveness

وتشتمل لقدرة على إظهار المشاعر أو التعبير عنها، والقدرة على إظهار أو التعبير عن المعتقدات والأفكار بصورة منفتحة، والقدرة على الدفاع عن الحقوق الشخصية.

### 3 - اعتبار الذات Self-Report.

### 4 - تحقيق الذات Self- Actualization.

### 5 - الاستقلال والقدرة على التوجه ذاتياً Independence.

### 6 - التفهم لمشاعر الآخرين Empathy.

### 7 - العلاقات الشخصية الجيدة مع الآخرين والحفاظ عليها Interpersonal

### Relationship

### 8- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility.

### 9 - حل المشكلات Problem Solving وتشمل عدة عمليات :

كالإحساس بالمشكلة، والشعور بالثقة، والدافعية للتعامل معها بكفاءة، وتحديد المشكلة وصياغتها بوضوح كما يمكن، وتوليد أكبر عدد ممكن من الحلول، ثم اتخاذ القرار لتنفيذ أنسب الحلول، وترتب عليها المهارة بأن يكون لدى الفرد رغبة في مواجهة المشكلة لتبدل تجنبها.

### ١٠ - التحقق من خلال الواقع Reality Testing

بتطابق ما يخبرها أو يشعر بها الفرد مع ما هو موجود فعلاً في الواقع.

### ١١ - المرونة Flexibility

وتشير إلى قدرة الفرد على تكييفها نفعاً لاتهم مع المواقف المتغيرة.

Stress tolerance	تحمل للضغط	-	١٢
------------------	------------	---	----

أمام المواقف الضاغطة أو غير الملائمة دونما التقهقر أو التراجع، وتقوم هذه القدرة على اختيار مسارا  
تالتصرف؛ من أجل لتعامل مع الضغط، والتفاوض لتجاه المواقف الجديدة بوجه عام، وتجاه قدرة الفرد  
على التغلب بنجاح على المشكلات التي تواجهه، والشعور بأنه يستطيع السيطرة أو التأثير على المواقف  
لضاغطة، وهيمشابهة تماما لما أشير إليه بقوة الأنا .

### ١٣ - ضبط الاندفاع والسيطرة عليه Impulse Control .

Happiness	السعادة	-	١٤
-----------	---------	---	----

وهي القدرة على الشعور بالرضا عن الذات، واستمتاع الفرد بذاته وبالآخرين، والاستمتاع أيضاً  
لجوانب المختلفة من الحياة.

Optimism	التفاؤل	-	١٥
----------	---------	---	----

وهو القدرة على رؤية الجانب المضيء في الحياة، ومواجهة جميع ما فيها بشكلاً إيجابياً .

هذا ، وقد أشار ( السمدوني ، ٢٠٠٧ ) بعد استعراضه لعدد من الدراسات عن  
الذكاء الوجداني والقيادة على أن قدرات الذكاء الوجداني للقائد عوامل منبئة لمستوى  
أدائه في المؤسسة التي يعمل بها ، وأن الذكاء الوجداني يؤثر على سلوك القائد وعلى  
اتخاذ القرارات ، وأن الكفاءات الوجدانية للمدير تؤثر على علاقته بمرؤوسيه ، وروح  
التعاون بينهم ، وأدائهم ، ودافعيتهم ، وأن المهارات الاجتماعية مكون مهم له تأثير قوي على  
أداء المديرين وأدوارهم وحالتهم النفسية .

ويعتقد غولمان و بويترس ومكي ( Goleman, Boyatzis, & McKee, )

( 2013 ) أن نجاح المنظمة يرتبط بمستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة فيها، و أنهم  
عليهم أن يدركوا مشاعر الافراد نحو الوسط المهني الذي يعملون فيه، و التدخل عند وقوع  
مشاكل، و إدارة انفعالاتهم الذاتية من أجل كسب ثقة الموظفين ، وعليهم فهم الاتفاقات  
الاجتماعية غير الرسمية المتواجدة داخل النسيج الاجتماعي .

أظهرت لنا نتائج دراسة ( Abedi, H., et al. 2016 ) وجود علاقة موجبة  
ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني للقادة وبين تمتع مرؤوسيهم في العمل بنسبة  
مرتفعة بالرضا الوظيفي ، مما أعتبر مؤشراً واضحاً على عدم وجود أعراض الاحتراق  
المهني لديهم ، وتمتعهم بالدوافع المرتفعة الإيجابية لأداء أعمالهم بجدارة ، مما انعكس  
إيجابياً على مؤسساتهم .

إن الذكاء الوجداني يؤثر بطريقة إيجابية على بيئة العمل بالمؤسسات، من  
حيث تعارف فريق العمل، وإضفاء التوازن في العلاقة بين كل من رئيس العمل وأداء  
الموظفين والالتزام المهني ، ويساعد أيضا على منع التنافر الوجداني ، والصراع الأخلاقي ،  
وافتيقار الأمان الوظيفي . وكذلك يرى ( السمدوني ، ٢٠٠٧ ) أن النجاح في العمل يتطلب أن  
يتحلى القائمين به بنوعين من الكفاءات أو القدرات هما : أن يكون لديهم قدرة على

التعرف على مشاعرهم وانفعالاتهموعلى تحليل مشاعر وانفعالات الآخرين، وكذلكتكون لديهم القدرة على استخدام المعلومات المتعلقة بالمهنة لحل الصراعات والمشكلات القائمة وتحسين العلاقة بالآخرين . فالنمو العقلي المعرفي والوجداني يعملان على ارتفاع مستوى الأداء والنجاح المهني .

وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة ( السندي ، ٢٠١٢ ) على البيئة السعودية ، أن من عوامل رفع الكفاءة الوظيفية وتطوير أداء الموظف تهيئة جو العمل المناسب ، وتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية عن طريق إشباع الرغبات الإنسانية للموظفين بالحوافز المادية والمعنوية المبررة ، وتقدير الرأي الآخر ، وتفعيل الجوانب الاجتماعية ، وتشجيع الاتصالات الشخصية بين الموظفين ورؤسائهم وتوطيد هذه العلاقة . وهو بهذه الصفات يشير إلى خصائص الذكاء الوجداني للقيادة الفعالة .

وقد أضاف ستيفين ( Steven,2009) أيضاً أن الذكاء الوجداني يمكن أن يساعد على تحقيق النجاح في مجالات العمل المختلفة والتخلص من الضغوط المتراكمة . كما أظهرت نتائج دراسة ميلز (Mills,2009) والتي تناولت العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة الفعالة إلى وجود علاقة دالة بين الذكاء الوجداني والقيادة الفعالة ، وكان لها انعكاساً وتأثيراً على المرشحين من برامج إعداد القيادات التعليمية وبرامج إدماج الذكاء الوجداني في إعداد القيادة التربوية .

ومن جهة أخرى ، أشار ( العياصرة ، ٢٠٠٦ ) إلى أن أنماط سلوك القيادة الإدارية التسلطية والتشاركية والتسيببية التي تنتج مناخات متنوعة ، تسبب مستويات متفاوتة من الاحتراق النفسي .

وقد استطاع نموذج باس و أفوليو ( Bass, & Avolio, 1990 ) للقيادة التحولية transformational leadership أن يزودنا بالإطار العام لمعظم الأبحاث التي وجدت علاقة دالة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة ، فبين هذا النموذج كيف أن القائد التحولي قادر على خلق وإيصال الرؤية ، وبناء الالتزام بين الرؤوسين لها، ونمذجة الرؤيا داخل مكان العمل ، وهو قادر على التعامل مع الأمور الاستراتيجية وبناء الالتزام المؤسسي بفاعلية أكبر وبالتالي يمكنه الدفع بالمنظمة للأمام .

كما أشارت دراسة أونيل ( Oneil, 1996 ) أن الذكاء الوجداني يجعل الفرد يتحكم في انفعالاته و يتخذ قرارات صائبة في حياته و يجعل لدى الفرد الحافز على البقاء متفانلاً ويستطيع مواجهة مشكلات العمل ، وان يكون متعاطفاً مع من حوله أيضاً ، ويجعله يقيم مع المحيطين به علاقات اجتماعية ناجحة و منسجمة ، كما يستطيع من خلال معرفته بمشاعر ووجدان وانفعالات المحيطين به أن يكون قادراً على إقناعهم ومن ثم قيادتهم .

ونخلص مما سبق ، إلى أنه يمكننا القول بأن القائد الذي يقود بقلبه وعقلته يساعد على ايجاد بيئة تقل فيها الضغوط المهنية والنفسية مما يساعد على التقليل من

الاحترق النفسى . ويمثل الوعى الوجدانى حجر الزاوية الذى يحدد قدرة القائد ليصبح ذكى وجدانياً .

## ٩ - ٢ - الاحتراق النفسى المهني Job Burnout:

وفي سياق الاحتراق النفسى الذى نحن بصدد دراسته في هذا البحث ، ناقش ( طه و راغب ، ٢٠١٠ ) شبه الاتفاق على تعريف زملة الاحتراق النفسى وإن تنوعت صياغات هذه التعريفات من حيث حديثها عن الزملة في مهن محددة أو تركيزها على أحد مظاهرها . فيريان أن الاحتراق النفسى المهني انهاك شديد يصيب الفرد نتيجة انهماكه في العمل غالباً ، كما أوضحا أن الاحتراق النفسى يشير إلى انهيار الفرد تحت وطأة الضغوط والتوترات التي تفوق احتمالاه ، وكأن الفرد ماكينته حرق محركها من كثرة الاستعمال أو سوءه . وخلصا إلى أن الاحتراق النفسى يظهر من خلال إنهاك بدني وعقلي وانفعالي ، وغياب الارتباط بالعمل ، واللإنسانية في التعامل ، والإنجاز المنخفض . كما أوضحا ( طه و راغب ، ٢٠١٠ ) أن فرويدنبرجر (Frueденberger, 1975) يعد أول من عرف مفهوم الاحتراق النفسى للإشارة إلى الاستجابات الجسمية والانفعالية لضغوط العمل لدى العاملين في المهن الإنسانية الذين يرهقون أنفسهم في السعي لتحقيق أهداف صعبة والتي تخص مساعدة الآخرين، وهو يرى أن الاحتراق النفسى عبارة عن ظاهرة إرهاق مستمر، فالإرهاق المؤقت يكون نتيجة بذل جهد مكثف حيث ينتقل بعد راحة إلى عدم الراحة ، وطبقه على العاملين في المجال الاكلينيكي لفهم حالة الضغوط الشديدة لديهم والمرتبطة بأعمالهم في المجال الصحي ، وانتقل بعد ذلك ليشمل جميع المهن والتخصصات بدون حصر . وتبع ذلك الجهد لفرويدنبرجر أبحاث لكريستينا ماسلاش Christina Maslach في الاحتراق النفسى المهني بدءاً من (١٩٧٦) .

هذا ، وقد أشارت ماسلاش (Maslach ,1982) إلى أن الاحتراق النفسى يعرف بأنه متلازمة أو مجموعة أعراض الإجهاد العصبى ، واستنفاد الطاقة الانفعالية ، والتجرد عن الخواص الشخصية ، والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز الشخصى في المجال المهني ، وهي مجموعة أعراض يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضى التعامل المباشر مع الناس .

كما ذهب سميث و سيجال ( Smith & Segal, 2014 ) إلى القول بأن الاحتراق النفسى يتضمن زملة من الأعراض النفسية غير الإيجابية متمثلة في عدم الإحساس بالأمل ، وانعدام الدافعية ، والإحساس بالفراغ ، والنظرة السلبية نحو الأمور ، وعدم التفاعل الإيجابي ، الإحساس بالاكتئاب و فقد الصلته ، وحدوث خلل أكبر في العواطف والمشاعر ، وفقد الاهتمام بالحياة . وتوضحان بأن الاحتراق النفسى ينشأ عادة بسبب عوامل ثلاثة لدى الفرد مجتمعة معاً وهي : العمل Work ، ونمط الحياة Lifestyle ، وسمات الشخصية Personality traits .

وقد تناولت ( خطاب ،٢٠٠٨ ) الموضوع من جانب آخر، وذلك في دراستها والتي أشارت فيها إلى أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أبعاد المناخ المؤسسي المدرسي وبين أبعاد الاحتراق النفسي . وهذا يدل على أنه كلما كان المناخ التنظيمي السائد ملائم كلما انخفض الاحتراق النفسي لدى الموظفين والعكس صحيح . وفي هذا إشارة إلى أن القائد وصفاته وسياسته تعد من أبعاد المناخ المؤسسي الذي يؤثر على الموظف بشكل مباشر . كما أيدتها ( رحال ، ٢٠١٦ ) إلى أن بيئة العمل الضاغطة أو ما يُدعى بالمناخ التنظيمي والمساندة الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة تؤثر في عملية الاحتراق النفسي لدى الموظفين . وأضافت أن هناك تفاعل بين خصائص محيط العمل ومع شخصيات الأفراد منذ دخولهم للوظيفة أول مرة ، فبين توجهاتهم المستقبلية المعينة ، وبين مطالب العمل ، والمساندة الاجتماعية من رؤسائهم ، كل هذه العوامل تعتبر مصادر للضغط التي يتعرض لها الموظفون . كما أوضحت أن ظاهرة الاحتراق النفسي تنتشر في مختلف البيئات التنظيمية على المستوى العالمي ، كما أنها مرشحة للتطور زمنياً ومكانياً في القطاع الخدماتي ، مما يجعلها مكلفة للقطاع المؤسسي وكذلك تؤثر سلباً على الخدمة المقدمة .

وفي هذا الصدد يرى باكر وكوستا ( Bakker & Costa, 2014 ) أن

الاحتراق النفسي زملة أعراض تتسم بالإرهاك الوجدانيالمزمن Chronic exhaustion، والسخرية cynicism ، وافتقاد الإنجازات الشخصية personal accomplishment . وفي رأيهما تعني حالة من الإنهاك والتي تتضمن سخرية الفرد من قيمة عمله أو ما يقوم به ، والشك في قدرته على الأداء . وأضافا أن الإنهاك الوجداني يشكل المكون الجوهرى للاحتراق النفسي ، حيث يوصف بأنه الإحساس بأن الشخص يحترق بسبب عمله . أما السخرية فهي استجابة متكررة نحو العمل أو/ نحو الأشخاص الذين يتفاعلون معه في بيئة العمل . وأخيراً ، يشير الإحساس بفقد الإنجازات الشخصية إلى رفض إحساس الفرد بقدراته وإنجازاته الناجحة في العمل . كما أشارا إلى أن الأشخاص الذين لديهم احتراق نفسي مهني يُباعدون ما بين أنفسهم عاطفياً وذهنياً وما بين الأنشطة التي ترتبط بالعمل .

وأضافا باكر وكوستا ( Bakker & Costa, 2014 ) أن الاحتراق النفسي

المهني يؤثر على الموظفين من حيث السلوك الانسحابي Withdrawal behaviors في سلوكيات مثل التأخر عن الدوام lateness ، وكثرة الغياب وتبريرها بشكل غير مطابق للحقيقة justified absence ، والتحول الوظيفي turnover .

هذا ، وقدم باكر و ديميروتي و ايواما ( Bakker, Demerouti, and )

High- ( Euwema, 2005 ) رأياً مؤداه أن الموظف إذا ما حظي بعلاقة عالية الجودة -

quality مع رئيسه ، وتمتع بدعم اجتماعي ، ولامركزية إدارية ، وحظي بتغذية راجعة ، فلن يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بدرجات مرتفعة من الاحتراق النفسي المهني . فخلص إلى أن الاحتراق النفسي المهني من الأرجح أن يزداد عندما يجتمع كل من ارتفاع معدل متطلبات العمل مع انخفاض معدل مصادر العمل .

كما أن الاحتراق النفسي المهني له آثاراً سلبية كثيرة على النفس والجسد، حيث يرى باكر وكوستا ( Bakker & Costa, 2014 ) أن الموظفين الذين لديهم نسبة عالية من الاحتراق النفسي المهني يعانون من المشكلات النفسية والجسدية مثل الضغوط النفسية، والاكتئاب واضطرابات النوم، اضطرابات الذاكرة، وآلام الرقبة .

وقد وجدا في دراستهما ، كل من ماسلاش وليتر ( Maslach & Leiter, 1997 ) أن من أهم العوامل التي ترتبط ارتباطاً سلباً بالاحتراق النفسي دعم الرؤساء . كما أشارا إلى العلاقة السيئة التي تتمثل في الصراع مع الرؤساء قد ترتبط ارتباطاً موجباً بعيد الاجهاد الوجداني . وأن الدعم الاجتماعي للمعلمين والمعلمات من قبل رؤسائهم يساعدهم على التغلب على المشكلات ومواجهة ظروف العمل الصعبة .

ومن حيث مسببات الاحتراق فترى قيري ( Gerry, 2013 ) أن الاحتراق النفسي في العمل ينشأ بسبب ضغط نفسي مزمن ، عندما تفوق متطلبات العمل المثقل بها الفرد الإمكانيات المتاحة لديه للتعامل مع هذه الضغوط . ومن أعراضه : الشعور بالإجهاد ، فقد الدافعية ، الإحباط والمشاعر السلبية ، مشكلات في الانتباه والتركيز ، التدني في مستوى الأداء في العمل ، التعرض لمزيد من الصراعات مع الآخرين أو الانسحاب من النقاشات والصراعات ، وتدني الاهتمام بالنفس ، ونقص عام في الشعور بالرضا ، إضافة إلى مشكلات صحية في حالة استمرار الاحتراق لفترات طويلة بدون علاج

بينما اعتبر باكر ( Bakker et al., 2014 ) أن الاحتراق النفسي المهني منشأه زيادة متطلبات العمل Job Demands مقابل مصادر العمل Job Resources . كما تحتاج متطلبات العمل إلى جهود مستمرة لمقابلتها وتتمثل في عدم وضوح الدور ، صراع الدور Role Conflict ، ضغوط الدور Role Stress ، مواقف الضاغطة Stressful Events ، ضغط العمل Workload . حيث تتمثل مصادر العمل في كل الجوانب النفسية والمادية والاجتماعية والمؤسسية والتي تعمل على تسهيل تحقيق أهداف العمل ، والتخفيف من متطلبات العمل ، وتحفيز النمو الشخصي من خلال عمل مؤسسي ذو مغزى وبالتالي التخفيف من الاحتراق النفسي المهني .

ومن خلال استعراض نظرية ( المتطلبات والموارد المهنية ) -job Demand- Resources Theory ، نلاحظ أن الاحتراق النفسي المهني ينتج عن سببين رئيسيين : أولهما عوامل تتعلق ببيئة العمل ، مثل كثرة متطلبات العمل Job demands والتي

تتطلب جهود مستمرة، كغموض الدور ، وصراع الأدوار ، والأحداث اليومية و الأدوار الضاغطة، وكثرة الأعباء والمسؤوليات الإدارية، وكذلك موارد العمل job resources ، كجوانب العمل النفسية، والجسدية، والاجتماعية، أو المؤسسية والتي تيسر تحقيق أهداف العمل، وتقلل من أثر متطلبات العمل وآثارها السلبية، أو تحفز النمو الشخصي عن طريق العمل الهادف. وثانيهما عوامل تتعلق بالشخص نفسه. ( Bakker & Costa, 2014).

وفي هذا السياق أوضحت دراسة ( Bakker, Demerouti & Euwema, 2005 )

عن وجود علاقة سالبة بين موارد العمل وبين الاحتراق النفسي المهني، فكلما قلت موارد العمل زادت نسبة الاحتراق النفسي المهني. كما أن موارد العمل تعمل بشكل أساسي في تحديد العلاقة بين مطالب العمل وبين الاحتراق النفسي المهني. فإذا تلقى الموظفون تغذية راجعة feedback، ودعم اجتماعي social support، أو تمتعوا بعلاقة ذات جودة عالية مع رؤسائهم high quality relationship، فإنهم على الأغلب يتمكنون من مواجهة متطلبات العمل، والمتطلبات الوجدانية، والمطالب الجسدية، وتداخل أعباء العمل والمنزل، وبالتالي لا ينتج عنه نسب مرتفعة من الاحتراق النفسي المهني. هذا الاحتراق النفسي من المرجح أن يزداد عندما يتم الجمع بين متطلبات العمل المرتفعة وموارد العمل المتدنية.

وبالطبع فهناك ازدياد في إدراك أهمية العلاقة بين تصنيف أنماط القيادة، والأبحاث والنظريات المتضمنة لذلك وبين رضا المرؤوسين، و مشاعرهم، وأدائهم بشكل عام. ويعتبر نموذج ( العواطف كمعلومات اجتماعية Emotions As Social Information Model (EASI) والذي أسسه ( Van Kleef, 2009 ). أحد هذه النماذج، حيث يركز الاهتمام على التعبير الوجداني لدى القادة وأثر ذلك على الإجهاد النفسي لدى مرؤوسيه، ورضاهم عن العمل. وهو نموذج يقودنا إلى الاهتمام بالعواطف البشرية وارتباطها بالتأثير الاجتماعي على الآخرين بما فيهم المرؤوسين في العمل.

المنهجية والتصميم:

١٠ - ١ - منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لموضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي يهتم ويقوم بوصف وتفسير ما هو كائن، وهو من أكثر المناهج استخداما في الدراسات الإنسانية؛ لكونه يركز على تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما

وكيفاً، مما يسهل فهم العلاقات بين مكونات الظاهرة المراد دراستها، أم لكونه ارتباطي فالهدف معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أم لا، ومعرفة مقدار هذه العلاقة (سالبية أم موجبة)، والتنبؤ بتأثير متغير على متغير آخر.

#### ١٠-٢- مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من (٨٢) قائدة إدارية بجامعة طيبة من الإداريات اللاتي تشغلن المناصب الوسطى (وكيلة كلية ، مساعدة مدير إدارة) ، أما الموظفات الإداريات فقد بلغ مجتمع الدراسة الكلي (٩٤٠) موظفة إدارية . أما عينة الدراسة فقد بلغ مجموعها عددها (١٨٨) موظفة، منهن (٢١) قائدة إدارية في الإدارة الوسطى وقد شكلن ما نسبته (٢٥ %) من مجموع القائدات الإداريات ، و (١٦٧) موظفة إدارية وقد شكلن ما نسبته حوالي (١٧،٦٧ %) من موظفات الجامعة . وقد توزعت مجمل أفراد العينة على (٩) كليات، و(٦) عمادات مساندة، و(٦) إدارات بجامعة طيبة . وقد تم استخدام الطريقة العشوائية في اختيار عينة الدراسة في كل من الكليات والعمادات والمراكز والإدارات. وفيما يلي ، عرض تفصيلي لمواصفات عينة الدراسة لكل من القائدات الإداريات والموظفات :

١٠-٢-١ العمر :

#### جدول رقم (١)

#### وصف عينة القائدات الإداريات حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية	العدد	العمر
١٩.٠٤	٤	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة
٧١.٤٢	١٥	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة
٩.٥	٢	من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة
%١٠٠	٢١	المجموع

من الجدول السابق رقم (١) يتضح لنا أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من القائدات الإداريات بشكل عام تقع في الفئة العمرية من (٣٥) إلى أقل من (٤٥) سنة حيث بلغت ٧١.٤٢ %، أما من (٢٥) سنة إلى أقل من (٣٥) سنة بلغت (١٩.٠٤ %) من مضدرات العينة، وكانت أقل الفئات من سن (٤٥) إلى أقل من (٥٥) بلغت (٩.٥ %) فقط من مجموع عينة القائدات في الإدارة الوسطى والتي بلغ مجموعها (٢١) قائدة .



## جدول رقم (٢)

## وصف عينة الموظفين حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية	العدد	العمر
٣٥.٣٢	٥٩	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة
٥٢.٦٩	٨٨	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة
١١.٩٧	٢٠	من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة
١٠٠٪	١٦٧	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٢) أن أعلى فئة عمرية للموظفات كانت ما بين (٣٥) إلى (٤٥) بنسبة مئوية بلغت (٥٢.٦٩ %) من مجموع العينة، كما بلغت الفئة العمرية من (٤٥) إلى أقل من ٥٥ سنة) أقل نسبة حيث كانت (١١.٩٧ %) من مجموع أفراد العينة من الموظفات الإداريات .

١٠ - ٢ - ٢ - المؤهل العلمي:

## جدول رقم (٣)

## وصف عينة القائدات الإداريات بحسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٣٨.٠٩	٨	بكالوريوس
٦١.٩	١٣	دراسات عليا
١٠٠٪	٢١	المجموع

من الجدول رقم (٣) يتضح لنا أن النسبة الأكبر من عينة القائداتالدراسة بشكل عام كانت من نصيب حملة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة بلغت (٦١.٩ %) من مفردات العينة الإجمالية حيث بلغ عدد الأفراد (٨) قائدات، ويأتي في المرتبة الثانية حملة درجة البكالوريوسبنسبة تبلغ (٣٨.٠٩ %) من مفردات العينة وبلغ عددهن (١٣) قائدة .

## جدول رقم (٤)

## وصف عينة الموظفين حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٧.١	١٢	دبلوم
٨٦.٨	١٤٥	بكالوريوس

دراسات عليا	١٠	٥.٩
المجموع	١٦٧	%١٠٠

يوضح الجدول (٤) وصف عينة الموظفين من حيث المؤهل العلمي حيث شكلت الفئة من حاملات البكالوريوس الأغلبية بعدد (١٤٥) موظفة ونسبة (٨٦.٨%) ، وتلتها فئة حاملات الدبلوم بعدد (١٢) ونسبة (٧.١%) ، بينما بلغت نسبة حاملات الدراسات العليا (٥.٩% ) من مجموع الموظفين في العينة .

### ١٠ - ٢ - ٣ مسمى الوظيفة:

#### جدول رقم (٥)

وصف عينة القائدات الإداريات حسب مسمى الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	مسمى الوظيفة
٥٧.١٤	١٢	مساعدة مدير إدارة / مديرة إدارة
٤٢.٨	٩	وكيلة كلية / عمادة
%١٠٠	٢١	المجموع

من الجدول رقم (٥) يتضح لنا أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بشكل عام كانت من نصيب وظيفة مساعدة مدير إدارة / مديرة إدارة بنسبة بلغت (٥٧,١٣%) من مفردات العينة بعدد (١٢) قائدة ، وكانت أقل الفئات المشاركة من نصيب وظيفة وكيلة كلية / عمادة بنسبة (٤٢,٨%) من مفردات العينة الإجمالية ولقد بلغ عددهن في الدراسة (٩) قائدات.

#### جدول رقم (٦)

وصف عينة الموظفين حسب مسمى الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	مسمى الوظيفة
٣١.١٣	٥٢	مساعد إداري
٢٥.١٤	٤٢	سكرتير
٤.٧٩	٨	مراقب أمن وسلامة
٨.٩٨	١٥	مدخلت بيانات
٢٨.١٤	٤٧	كاتب
١.٧٩	٣	محضر مختبر

المجموع	١٦٧	١٠٠٪
---------	-----	------

من الجدول (٦) يتضح لنا أن أكثر الفئات انتشاراً في عينة الموظفين كن على وظيفة مساعد إداري بنسبة (٣١.١٣٪) بتكرار بلغ (٥٢) موظفة ، بينما تلتهن الكاتبة بعدد (٤٧) ونسبة بلغت (٢٨.١٤٪) ، وأخيراً جاءت وظيفة محاضر مختبر بعدد (٣) ونسبة (١.٧٩٪) من مجموع موظفات العينة موضع الدراسة .

### ١٠ - ٣ - أدوات الدراسة :

### ١٠ - ٣ - ١ مقياس بار أون للذكاء الوجداني :

يعد مقياس بار أون Bar - On للذكاء الوجداني من المقاييس التي تم استخدامها من قبل العديد من الدراسات والبحوث في أكثر من دولة عربية وغربية لما يتمتع به من خصائص سيكومترية عالية كالصدق والثبات والتمييز العالي ، وترجمه إلى العربية (عجوة ، ٢٠٠٣) حيث يمكن ذكر عدد من المبررات لتبني الباحثة مقياس بار أون للذكاء الوجداني كالآتي :

باعتباره أفضل نموذج لقياس الذكاء الوجداني بالتقرير الذاتي بحسب رأي شيتال وآخرون (Schutte et. al. 2007) ، حيث يعتبر بطارية اختبارات كونها تتكون من ( 5 Test battery ) من المقاييس الرئيسية التي تندرج تحتها عدد ( ١٥ ) من المقاييس الفرعية ، أعدت على نحو خاص لتستخدم معاً بغرض التنبؤ بدرجات أو بمعيار واحد وهو مستوى المبحوث في الذكاء الوجداني ، كما أن للقائمة وظيفة تشخيصية إكلينيكية لحالات سوء التوافق بمجالاتها المختلفة ( مهني ، اسري ، عائلي ، الخ ) إذ يتصل الذكاء الوجداني بأبرز سمات الشخصية والتي تعد محور للتوافق وسوء التوافق فيحال الافتقار لها بالإضافة إلى بعد الانطباع العام الذي يعد معامل تصحيح داخلي حيث أنه يعطي مؤشر لصدق المستجيب على الأداة وبالتالي فإن هذا المعامل مهم في مقاييس التقدير الذاتي من حيث أنها تقلل احتمالية تشويه الاستجابات بفعل التحيز لدى الفرد وبالتالي تزداد دقة النتائج ( هريدي ، ٢٠٠٣ ) .

وبسبب تركيز الباحثة على التعرف على السمات والمهارات الشخصية المتعلقة بالذكاء الوجداني لدى القائدات الإداريات أكثر منتركيزها على القدرات الفعلية المتعلقة بالذكاء الوجداني لديهن ، لهذا يعد هذا المقياس الأنسب مقارنة بأي مقاييس أخرى تم بناءها وفقاً لنموذج القدرة أو النماذج المختلطة

### ١٠ - ٣ - ١ أ : وصف المقياس و مكوناته:

يتكون مقياس بار اون بصورته الكاملة من ( ١٣٣ ) فقرة موزعة على ( ٥ ) أبعاد أساسية هي ( الذكاء الشخصي ، الذكاء الينشخصي ، التكيف ، إدارة الضغوط ، المزاج العام حيث تضمنت هذه الأبعاد الأساسية ( ١٥ ) بعد فرعي التي تقيس الذكاء الوجداني

كقدرة مختلطة هي (الوعي بالذات التوكيدية، اعتبار الذات. تحقيق الذات، الاستقلال، التعاطف، العلاقات الشخصية مع الآخرين، المسئولية الاجتماعية، حل المشكلات، التحقيق من الواقع، المرونة، تحمل الضغوط، ضبط الاندفاع، السعادة، التنازل) بالإضافة إلى بعد الانطباع الايجابي الذي يتعلق بحساب صدق المفحوص في الاستجابة على المقياس .

١٠-٣-١- ب: الخصائص السيكومترية للمقياس :

لقد تم حساب الخصائص السيكومترية للمقياس بعده أساليب كالآتي:

### الصدق الظاهري :

تم معرفة هذا النوع من الصدق عن طريق عرض فقرات المقياس بصورته الأولية على عدد من المحكمين وقد بلغ عددهم ( ١٤ ) محكماً وهم مجموعة من الأساتذة في الإرشاد النفسي وعلم النفس وطلب منهم إبداء الرأي حول سلامة المقياس ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للبيئة السعودية باعتبار المقياس جاهز، وبعد حساب نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات المقياس اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق ( ٨٠ ٪) بين المحكمين لقبول أو حذف فقرات المقياس وهذا يعني استبقاء أو حذف الفقرات التي يتفق عليها ( ١١ ) من المحكمين .

### صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب ثبات المقياس عن طريق إيجاد معاملات الارتباط الداخلية لأبعاد الداخلية، وكذلك ارتباطها بالمجال الكلي للمقياس وبمستوى دلالة أقل من ( ٠.٠١) . وذلك كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٧)

يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس بار – أون ببعضها وبالمجال الكلي

أبعاد مقياس الذكاء الوجداني	بعد الذكاء الشخصي	بعد الذكاء البيئشخصي	بعد إدارة الضغوط	بعد التكيف	بعد المزاج العام
بعد الذكاء الشخصي					
بعد الذكاء البيئشخصي	❖❖٠,٦٧				
بعد إدارة الضغوط	❖❖٠,٦٧	❖❖٠,٨١			
بعد التكيف	❖❖٠,٨٤	❖❖٠,٦٩	❖❖٠,٧٥		
بعد المزاج العام	❖❖٠,٧٨	❖❖٠,٧٧	❖❖٠,٧٣	❖❖٠,٧٦	
المجال الكلي للمقياس	❖❖٩٥,٠	❖❖٨٥٥,٠	❖❖٩٠,٠	❖❖٨٧,٠	❖❖٨٦,٠

❖❖ دالة عند مستوى دلالة > ٠,٠٠١

ويتضح من الجدول السابق ( ٧ ) أن أبعاد المقياس مرتبطة ببعضها البعض وبالمجال الكلي وبقيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) .

#### الثبات :

قامت الباحثة الحالية بحساب ثبات المقياس للمجال الكلي وللأبعاد الفرعية عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ . وكانت معاملات الثبات على النحو التالي كما يتضح من خلال الجدول ( ٨ ) :

#### جدول ( ٨ )

ثبات المقياس للمجال الكلي وللأبعاد الفرعية عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ

أبعاد مقياس الذكاء الوجداني	معامل الفا كرونباخ
بعد الذكاء الشخصي	٠.٨١ ❖❖
بعد الذكاء البيئشخصي	٠.٨٨ ❖❖
بعد إدارة الضغوط	٠.٨٣ ❖❖
بعد التكيف	٠.٥٨ ❖❖
بعد المزاج العام	٠.٧٥ ❖❖
المجال الكلي	٠.٧٣٦ ❖❖

❖❖ دالة عند مستوى دلالة (>٠.٠٠١)

يتضح من الجدول السابق ( ٨ ) أن جميع معاملات الثبات للأبعاد الرئيسة وللدرجة الكلية للمقياس ككل دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يشير إلى ثبات فقرات المقياس . كما قامت الباحثة الحالية بحساب معامل ثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاختبار الخمس عشر ( ١٥ ) وهذا يتضح من خلال استعراض الجدول التالي :

#### جدول ( ٩ )

معاملات ثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاختبار الخمس عشرة ومستوى الدلالة الإحصائية

اسم المحور	قيمة معامل الثبات	اسم المحور	قيمة معامل الثبات
الوعي بالذات الوجدانية	٠.٨٠٠ ❖❖	المسؤولية الاجتماعية	٠.٦٨٤ ❖❖
التوكيدية	٠.٧١٠ ❖❖	حل المشكلة	٠.٥٩٨ ❖❖
اعتبار الذات	٠.٥٦٦ ❖❖	التحقق من خلال الواقع	٠.٧٥٢ ❖❖
تقدير الذات	٠.٤٢٩ ❖❖	المرونة	٠.٥٩٣ ❖❖
الاستقلال	٠.٨٠٢ ❖❖	تحمل الضغط	٠.٦٦٣ ❖❖
التعاطف	٠.٦٣٢ ❖❖	ضبط السيطرة على	٠.٦٩٦ ❖❖

	الاندفاع		
❖❖٠.٦٧٠	السعادة	❖❖٠.٦٥٤	العلاقات الشخصية مع الآخرين
		❖❖٠.٦٧٠	التفاؤل

❖ دالة عند مستوى دلالة (>٠.٠٠١)

يتضح من الجدول السابق ( ٩ ) أن جميع معاملات الثبات للمحاور الخمسة عشرة والدرجة الكلية للمقياس ككل دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وهذا يشير إلى تمتع المقياس بنسبة ثبات يمكن الاطمئنان لها إحصائياً .

١٠ - ٣ - ٢ : مقياس الاحتراق النفسي المهني ، إعداد ( طه ، فرج

عبد القادر ، و راغب ، السيد مصطفى ، ٢٠١٠ ) .

يتكون المقياس من ( ٦٢ ) عبارة ، تقيس الاحتراق النفسي المهني يتكون من درجة كلية وخمس مقاييس فرعية ، والدرجة المرتفعة عليه تشير الى شدة معاناة الفرد من زُلمة الاحتراق النفسي المهني ، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاض في الاحتراق النفسي . وتم اعداد هذا المقياس حتى يكون شاملاً وقابلاً للتعميم على معظم المهن بتناوله للمظاهر العامة المشتركة لزُلمة الاحتراق النفسي ، ويمكن استخدامه مع المهن الوجدانية ( المهن الإنسانية ) كقطاع الخدمي والتعليمي مثل الجامعة . كما ويعد هذا المقياس من المقاييس التي تصلح للتطبيق على جميع المهن وليس فقط على المهن الاجتماعية والإنسانية كما هو حال الكثير من مقاييس الاحتراق النفسي المهني .

ويتكون المقياس من الأبعاد التالية : الإنهاك النفسي والبدني ، واللامبالاة واضطراب العلاقات في العمل ، والشعور بانخفاض الكفاءة وضعف الإنجاز ، وعدم التوافق المهني وانخفاض قيمة العمل ، والمصاحبات الاجتماعية والأسرية . تصحح العبارات في اتجاه المقياس بمدرج ليكرت الخماسي ( من تنطبق دائماً ، حيث تعطى خمس درجات ، إلى لا تنطبق أبداً ، حيث تعطى درجة واحدة ) . هذا ، وتجمع درجات البنود جميعاً معاً لتصبح الدرجة الكلية الخام لمقياس الاحتراق النفسي ، لتشير إلى مدى الاحتراق النفسي في العمل وذلك بتحويلها إلى درجة تائية .

تم تقنين المقياس من قبل الباحثان على عينة مكونة من (١٠٠) فرد من العاملين بمختلف القطاعات ، وتم إجراء عمليات التحليل العاملي Factorial Analysis على بنود مقياس الاحتراق النفسي بهدف التعرف على مدى صدقه العاملي . وقد أجرى التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية لبنود المقياس على أساس الجذر الكامن واحد صحيح ، وقد تم استخراج عامل عام شائع حاز على نسبة تباين تصل إلى (٢٠%) من التباين الكلي ، و ( ٥ ) عوامل طائفية ، وحازت جميع العوامل على تباين كلي قدره ( ٣٩,١٦٥ % ) . كما أسفر التحليل العاملي عن استبعاد ( ٢٦ ) بنداً لم يكن لها تشبع مقبول على

العامل العام واستبقاء ال (٦٢) بندا المشبعين على العامل العام ، حيث لا يقل التشبع على العامل عن (٠،٣) .

كما تم حساب الصدق من قبلهما عن طريق الاتساق الداخلي للعبارات كلها وبين بنوده التي تمثله ، وبين العبارات وبين الدرجة الكلية للمقياس ( العام ) ، وذلك في صورته المستخرجة من التحليل العاملي . كما تم حساب الاتساق الداخلي لكل مقياس من المقاييس الفرعية على حدة ، ثم المقياس الكلي ( العام ) ، ممثلاً في مجموع درجات بنود المقياس كوحدة متكاملة . فأشارت إلى درجة عالية من الاتساق بمعاملات ارتباط تراوحت ما بين (٠،٢٨٨) إلى (٠،٩٢٧) تتراوح ما بين مستوى ثقة (٠،٩٥) إلى مستوى ثقة (٠،٩٩) ، وأظهرت النتائج جودة البناء الداخلي للمقياس ككل ولكل مقياس فرعي على حدة ، ولكل عبارة من العبارات ال (٦٢) . كما أجري الصدق عن طريق دراسة (صدق المحك الخارجي أو الواقعي) ، والصدق التمييزي . وجاءت النتائج محققة لصدق المقياس . كما أجري الثبات من قبل الباحثة الحالية بطريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية ، وجاءت قيم معاملات الثبات للمقياس الكلي كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (١٠): يوضح معاملات الثبات بطريقتي ألفا "كرونباخ" والتجزئة النصفية

معامل ثبات "ألفا"	التجزئة النصفية
٠.٦٦٨	٠.٨٩٩
٠.٨٩٧	
٠.٩٥٣	

#### ٨. النتائج ومناقشتها :

للإجابة على تساؤلات البحث ، والتوصل إلى إجابة للتساؤلات المطروحة محل الدراسة والاهتمام ، قامت الباحثة بمعالجة المعلومات الاحصائية للعينة باستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج متعددة ، سيتم عرضها ومناقشتها كل على حدة فيما يلي :

#### ١١ - ١ : نتائج التساؤل الأول للدراسة ومناقشتها :

وقد جاء التساؤل الأول على النحو التالي : ما مستوى الذكاء الوجداني

لدى القائدات الإداريات في الإدارة الوسطى على مقياس بار-أون للذكاء الوجداني

سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو على الأبعاد الفرعية المكونة له؟

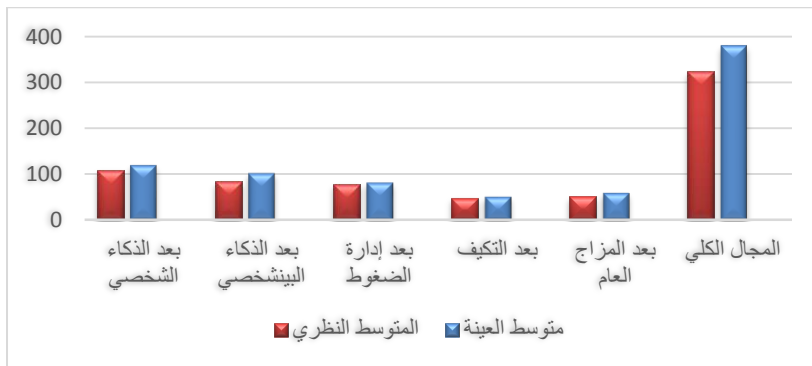
وللإجابة على هذا السؤال تم تطبيق مقياس بار-أون للذكاء الوجداني ، وتم إجراء T-test بين متوسط درجات القائدات في عينة الدراسة وبين المتوسطات النظرية للمقياس ، وكانت النتائج كما جاء في الجدول التالي :

جدول ( ١١ )

يوضح الفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة والمتوسطات النظرية لمقياس بار-أون للذكاء الوجداني الكلي والأبعاد الفرعية ( ن = ٢١ )

البعد	متوسط العينة	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بعد الذكاء الشخصي	١٢٠،٨٢	١٠٨	٢١،٢٣	١٥،٣٢	❖❖
بعد الذكاء البيئشخصي	١٠٣،٣٢	٨٤	١٥،٥٣	٢٤،٢٢	❖❖
بعد إدارة الضغوط	٨٢،٩٢	٧٨	٨،٢٣	٨،٤٤	❖❖
بعد التكيف	٥١،٨١	٤٨	١٧،٥٦	١٦،٤٤	❖❖
بعد المزاج العام	٦٠،٤٤	٥١	٢٦،٨٧	٢٥،٠٤	❖❖
المجال الكلي	٣٨٠،٣٣	٣٢٣	٦٠،٦٥٥	١٩،٣٩	❖❖

ويخلص الجدول ( ١١ ) أن هناك فروق ذات دلالة عند مستوى ( $0.05$ ) بين متوسطات درجات عينة الدراسة من القائدات وبين متوسطات الدرجات النظرية المقاس بمقياس بار-أون للذكاء الوجداني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو على الأبعاد الفرعية المكونة له لصالح متوسطات درجات القائدات الإداريات . وهذا يدل على أن الذكاء الوجداني لدى القائدات الإداريات في جامعة طيبة أعلى من مستوى الذكاء الوجداني في المجتمع مقاسا بنفس المقياس سواء على الدرجة الكلية أو على الأبعاد الفرعية المكونة له .



الشكل (١)

يوضح الفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة والمتوسطات النظرية لمقياس بار-أون للذكاء الوجداني الكلي والأبعاد الفرعية



ويلاحظ من الشكل (١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة من القائدات وبين متوسطات الدرجات النظرية المقاس بمقياس بار- أون للذكاء الوجداني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو على الأبعاد الفرعية المكونة له لصالح متوسطات درجات عينة الدراسة من القائدات الإداريات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bachman, 1988)، و (Rosete, & Ciarrochi, 2005)، و (Duckett & McFarlane, 2003)، و (Cao, Fu, & Fu, 2011) وأحمد، بشرى إسماعيل (٢٠١٢)، و (Maamari, 2016)، و (Panait & Bucinchi, 2018) والتي أظهرت تمتع القائد بصفات وخصائص شخصية إيجابية من بينها الذكاء الوجداني المرتفع . ويمكن تفسير ارتفاع درجات الذكاء الوجداني لدى القائدات الإداريات في القيادة الوسطى إلى أن الذكاء الوجداني مجموعة من المهارات والقدرات التي يمكن تعلمها وتحسنها وفق نظرية بار-اون وقاردنر التي سبق الإشارة إليهما، وبالتالي فتفاعلهن مع بيئات ثقافية واجتماعية متنوعة بحكم مناصبهن كقياديات في الجامعة، وبحكم وظائفهن كعضوات هيئة تدريس، قد أكسبهن مهارات وقدرات الذكاء الوجداني، لأنها وظيفة تتطلب اكتساب مجموعة من المهارات الشخصية والعلمية والاجتماعية لكي تواكب التطورات المأمولة منهن من المجتمع بشكل عام ومن منسوبات ومنسوبي الجامعة بشكل خاص، وحيث أنهن منسوبات أكبر جامعة في منطقة المدينة المنورة، ولكي يكن أكثر قدرة على التعامل مع مختلف الشخصيات والموظفات بكفاءة عالية، وتواصل ناجح، والقدرة على التخفيف من الضغوط النفسية ودرجات الاحتراق النفسي المهني، ويقمن بتحقيق متطلبات العمل بكفاءة، وتدبير موارد العمل بفاعلية. كما يمكن القول بأنهن وصلن إلى مستوى من الإحساس بالمسؤولية اللازمة لمواكبة المسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقهن.

## ١١ - ٢ : نتائج التساؤل الثاني للدراسة ومناقشتها :

وقد جاء التساؤل الثاني على النحو التالي : ما مستوى الاحتراق النفسي المهني لدى الموظفات على مقياس الاحتراق النفسي المهني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو الأبعاد الفرعية المكونة له؟

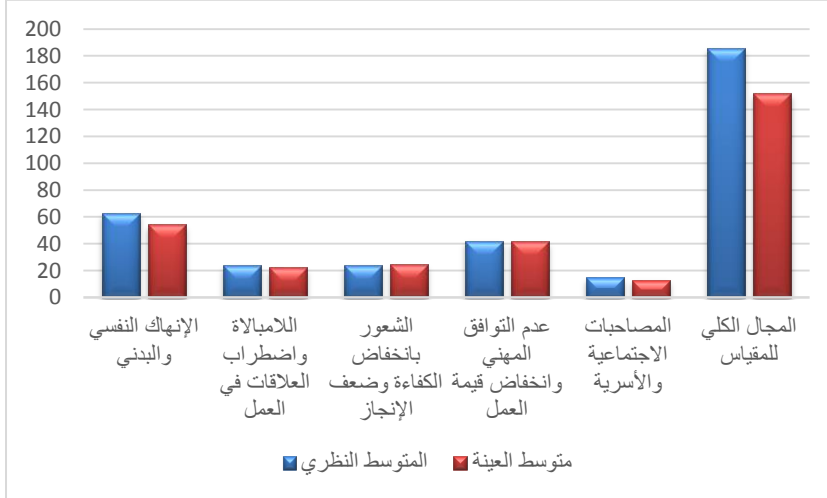
وللإجابة على هذا السؤال تم تطبيق مقياس الاحتراق النفسي المهني ( طه، فرج عبد القادر، وراغب، السيد مصطفى، ٢٠١٠). ولقد قامت الباحثة بعد تطبيق المقياس على

عينة الدراسة بإجراء اختبار T-test بين متوسطات درجات القائدات في عينة الدراسة، وبين المتوسطات النظرية للمقياس، وقد جاءت النتائج كما يتضح من خلال الجدول التالي (١٢):

جدول ( ١٢ )

يوضح الفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة والمتوسطات النظرية لمقياس الاحتراق النفسي المهني والأبعاد الفرعية حيث ن (١٦٧)

البعد	متوسط العينة	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الإرهاك النفسي والبدني	٥٤.٥	٦٣	٧.٢	١١.٢٣	❖
اللامبالاة واضطراب العلاقات في العمل	٢٢.٥	٢٤	٠.٢٨٢	١١٩.٠	❖❖
الشعور بانخفاض الكفاءة وضعف الإنجاز	٢٤.٥	٢٤	١.١٣١	٢٩.٠٠	❖❖
عدم التوافق المهني وانخفاض قيمة العمل	٤١.٨	٤٢	٠.٩١٩	٦٣.٦١	❖❖
المصاحبات الاجتماعية والأسرية	١٣.١	١٥	٠.١٧٦٧	١١.٠٠	❖
المجال الكلي للمقياس	١٥٢.٤	١٨٦	٢٤.٣٢	٩.٨١	❖



الشكل ( ٢ )

يوضح الفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة والمتوسطات النظرية لمقياس الاحتراق النفسي المهني والأبعاد الفرعية

وبعد استخدام اختبار T-Test تبين وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات عينة الدراسة من الموظفين الإداريات وبين متوسطات الدرجات النظرية لمقياس الاحتراق

النفسي المهني سواء على الدرجة الكلية للمقياس أو الأبعاد الفرعية المكونة له لصالح المتوسط النظري ، وكما نلاحظ في الجدول السابق (١٢) ، والشكل رقم (٢) ، فقد بلغت متوسطات الاحتراق النفسي المهني بأبعاده الخمسة لدى الموظفات الإداريات في العينة الحالية نسب أقل من قيمة المتوسطات النظرية للمقياس بأبعاده الخمسة وإن تفاوتت فيما بينها، فبلغ متوسط المجال الكلي للمقياس (١٥١.٦) بانحراف معياري (٢٤.٣٢) عن المتوسط ، وبلغت قيمة تالمحسوبة (٩٠.٨١) وهي دالة عند مستوى شك (٠.٠٥) ، وهذا يعني أن الاحتراق النفسي المهني لدى الموظفات جاء في واقع الأمر أقل من المتوسط الفرضي النظري الكلي للمقياس وتراوح ما بين المتوسط إلى المنخفض لدى أفراد العينة . وهذه النتيجة الإحصائية تعني أن الموظفات في واقع الأمر يعانين من الاحتراق النفسي تتراوح ما بين أقل من المتوسط إلى منخفض ، وتعتبر هي أقل من المتوسط النظري ، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل خارجية تختص ببيئة العمل ، وداخلية تختص بالموظفات أنفسهن . فمن حيث بيئة العمل نجد أن الموظفات الإداريات قد يتمتعن بطبيعة عمل يجدنها ملائمة لقدراتهن وإمكاناتهن المهنية ، كما تتناسب مع مؤهلاتهن والدورات التطويرية المتواصلة التي يحصلن عليها لتطوير أنفسهن شخصيا وإداريا . وإضافة إلى ذلك فيبدو أن موارد العمل سواء التنظيمية أو الإدارية أو المادية مرتفعة مقارنة بمتطلبات ومستنزفات المهنة . يُضاف إلى ذلك فإنهن قد حظين برئيساتهن اللاتي تميزن بنسبة مرتفعة من الذكاء الانفعالي ، والتي مكنتهن من تنظيم انفعالاتهن ، والتمتع بالهدوء النفسي ، والصبر ، وإدارة الغضب ، حتى عندما تكون هناك ضغوط في العمل ، مما أدى إلى أنهن قمن باحترام مشاعر موظفاتهن ، وإيجاد مناخ هادئ للعمل ، ومشبع بالتقدير والدافعية العالية . أما من الناحية الشخصية للموظفات فإنهن يتمتعن بالقدرة على الموائمة بين متطلبات الأسرة والعمل ، خاصة أن أغلب الموظفات اللاتي أدرجن ضمن العينة كن متزوجات ولديهن عاملات منزليات تساعدهن في أعباء المنزل أو أحد أفراد أسرتها ، وبالتالي قل لديهن الشعور بصراع الأدوار والإجهاد والضغط النفسي . كما أن الموظفات الإداريات يحظين بنظام مرن فيما يختص بالإجازات المختلفة التي من حقهن التمتع بها ، وبالتالي تساهم في التخفيف من ضغوط العمل بين فترة وأخرى . كل هذه العوامل والميزات ساهمت في خفض مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة . كما أن الفروق الفردية تؤدي دورا مهما في كيفية الاستجابة للضغوط والتحديات الداخلية والخارجية التي يعاني منها الفرد ، فنجد أنه من الممكن أن يستمر الفرد في أداء عمله الإداري بدون أن يصاب بالاحتراق النفسي ، نظرا لأنهم اكتسبوا بعض الوسائل التي تعينهم على التكيف مع هذه الضغوط أو تلك بدون أن يتأثروا بها .

ويؤخذ على هذه النتائج أننا لا نعلم على وجه التحديد ما إذا كانت نسب الاحتراق النفسي المهني هذه ثابتة نسبيا ، أو هل من الممكن أن تزيد نسب الاحتراق النفسي المهني لديهن في حال تغيرت عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية أو الداخلية للموظفة ؟ كأن تغيرت القيادات ، أو تغيرت نسب متطلبات أو موارد العمل ، أو في حال تم تطبيق الأدوات في

زمن أو ظروف أخرى، أو تم تطبيق مقياس آخر عليهن؟ وترى الباحثة أن الاحتراق النفسي لا يحدث نتيجة الضغط النفسي العرضي أو المؤقت، وإنما يحتاج إلى استمرارية الضغوط لمدة طويلة لكي يبدأ في التأثير على الإنسان بشكل واضح، وهذه التساؤلات تحتاج إلى مزيد من الدراسات مستقبلاً.

ولا يفوتنا أن ندرك أن معظم الوظائف في العينة الحالية تتراوح أعمارهن ما بين ٢٥ و أقل من ٤٥، وهي تقابل مرحلتي النضوج المبكرة والمتوسطة بحسب تصنيف (إبراهيم، ١٩٨٥) حيث تتميز المرحلة المبكرة بشكل عام بالتعلم والنشاط والصياغة الإيجابية للأهداف العامة من الحياة، وكذلك المرحلة المتوسطة تتميز باتساع مجالات النشاط والكفاءة، مما انعكس على أدائهن للعمل، وساعد على تمتعهن بسبب منخفضة من الاحتراق النفسي المهني.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بقيعي، ٢٠١١)، التي أظهرت انخفاضاً في مستويات الاحتراق النفسي لدى الموظفين من أفراد العينة. وتختلف النتائج مع دراسة (Walters & Raybould, 2007)، و(خطاب، ٢٠٠٨)، ودراسة (دوكم، ٢٠١٢) و(رحال، ٢٠١٦) التي أظهرت وجود نسب مرتفعة من الاحتراق النفسي المهني لدى الموظفين.

### ١١ - ٣ : نتائج التساؤل الثالث للدراسة ومناقشتها :

وقد جاء التساؤل الثالث على النحو التالي : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الذكاء الوجداني لدى القائدات الإداريات في القيادة الوسطى، والاحتراق النفسي المهني لدى الموظفات بجامعة طيبة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسن ( Person Correlation) بين درجات إجابات عينة البحث الحالي من القائدات الإداريات وذلك على مقياس بار-أون للذكاء الوجداني، وبين درجات عينة الدراسة الحالية من الموظفات الإداريات وذلك على مقياس الاحتراق النفسي المهني المستخدم في هذه الدراسة. ويبين الجدول (١٣) معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الذكاء الوجداني، ومجالات الاحتراق النفسي، والمجال الكلي لكليهما :

جدول (١٣)

معاملات الارتباط بين درجات القائدات على مقياس الذكاء الوجداني والدرجات التي

الاحتراق النفسي											الذكاء الانفعالي	
المجال الكلي للمقياس		المصاحبات الاجتماعية والأسرية		عدم التوافق المهني		الشعور بانخفاض الكفاءة وضعف الإنجاز		اللامبالاة واضطراب العلاقات في العمل		الإرهاك النفسي والبدني		
				مستوى الارتباط الدلالة	معامل الارتباط الدلالة	مستوى الارتباط الدلالة	معامل الارتباط الدلالة	مستوى الارتباط الدلالة	معامل الارتباط الدلالة	مستوى الارتباط الدلالة		معامل الارتباط الدلالة
**	-٠.٣٢	*	٠.٢٦ -٤	*	٠.٣٨٤ -	**	-٠.٤٥	*	٠.٣٣ -٦	*	٠.٢٥ -٦	بعد الذكاء الشخصي
**	-٠.٤٧	**	-٠.٤٢	**	-٠.٣٢	*	-٠.٢٩	**	-٠.٥٢	*	-٠.١٩	بعد الذكاء البيئشخ صي
**	-٠.٥٧	**	٠.٤٥ -	**	-٠.٣٥	*	٠.٢٩ -	**	٠.٥٢ -	**	٠.٣٣ -	بعد إدارة الضغوط
**	-٠.٤١	*	٠.٢٥ -	**	-٠.٥٢	**	٠.٤٢ -	**	٠.٣٦ -	*	٠.١٨ -	بعد التكيف
*	-٠.٢٩	**	٠.٣٥ -	**	-٠.٣٢	**	٠.٦١ -	**	٠.٣٤ -	*	٠.٢٩ -	بعد المزاج العام
**	٠.٩٦٤ -	**	٠.٣٨ -	**	-٠.٣٧	**	٠.٤٣ -	**	٠.٥١ -	**	٠.٣١ -	المجال الكلي

حصلت عليها الموظفات على مقياس الاحتراق النفسي

يتضح من الجدول السابق (١٣) وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (>٠.٥) بين مستويات الذكاء الوجداني لدى القائدات الإداريات في القيادة الوسطى، والاحتراق النفسي المهني لدى الموظفات بجامعة طيبة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (-٠.١٨) وهو دال عن مستوى ثقة (٠.٩٥) إلى (-٠.٦١) وهو دال عند مستوى ثقة (٠.٩٩)، كما جاء معامل الارتباط الكلي بين مجموع درجات الذكاء الوجداني وبين مجموع درجات الاحتراق النفسي المهني (-٠.٩٦٤) وهو دال عند مستوى شك (٠.٠٠١). وهذا يدل على أنه كلما زادت نسب الذكاء الانفعالي عند القائدات الإداريات أدى ذلك إلى تدني مستويات الاحتراق النفسي المهني لدى الموظفات الإداريات التابعات لهن. وهذه النتيجة

تتفق مع التراث النظري والدراسات السابقة وكذلك البناء المنطقي لمفهوم الذكاء الوجداني والاحترق النفسي.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من ( Bakker, Demerouti, and Euwema, 2005 ) ، ( العياصرة ، ٢٠٠٦ ) ، ( السمدوني ، ٢٠٠٧ ) ، ( Walters & Raybould, 2007 ) ، ( خطاب ، ٢٠٠٨ ) ، ( Kafetsios, Nezlek, & Vassilakou, 2012 ) ، ( Ur Rahman, & Haleem, 2018 ) ، ( Panait & Bucinchi, 2018 ) .

فنتائج الدراسة الحالية أظهرت أن القائدات الإداريات في الإدارة الوسطى يتمتعن بنسبة ذكاء وجداني مرتفعة ، وبالتالي نتج عنه أن نسب الاحترق النفسي المهني جاءت أقل من المتوسطة إلى منخفضة لدى موظفاتهن في جامعة طيبة . ويمكن القول - بناء على ما تقدم - وبالنظر إلى ما توصلت إليه نتائج الأبحاث السابقة في هذه المجال ، وإلى النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية بأن الذكاء الوجداني لدى القياديات في الإدارة الوسطى بجامعة طيبة يعتبر بمثابة صمام أمان لمواجهة مختلف الضغوط النفسية المتعلقة بالعمل ، وذلك يعني أنهم يتمتعن بالقدرة على الوعي بالذات وبالآخرين ، وإدارة المواقف الصعبة ، ومراعاة مشاعر الموظفين وظروفهم المختلفة ، والقدرة على إذكاء روح التعاون وحب الإنجاز والعمل بكفاءة ، ويمكنهن كذلك تقدير أداء موظفاتهن ، ومنحهن المساعدة اللازمة للقيام بمتطلبات العمل ، وتتمتعن بالقدرة على تنفيذ وتطبيق سياسات الإدارة العليا بكفاءة ومرونة ، والسعي إلى تحقيق الهدف بكفاءة ، مما انعكس ذلك على عدم شعور موظفاتهن بالاحترق النفسي بدرجات مرتفعة أو مقلقة . ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضا في ضوء الوضع الراهن للجامعة ، حيث تتمتع القائدات الإداريات بالإدارة الوسطى بالتدريب الجيد والإعداد المتميز من الناحية الأكاديمية والإدارية ، وكذلك تهيئة بيئة العمل المناسبة لهن من قبل الإدارة العليا ، وتوفير الإمكانيات اللازمة للموائمة بين متطلبات العمل وموارده الأساسية . وفي هذا إشارة واضحة لأهمية تأثير القائدة الإدارية في الإدارة الوسطى وخصائصها الشخصية وذلك على الاحترق النفسي المهني الذي يعتبر مشكلة كبيرة إذا ما ارتفعت نسبتها لدى الموظفات وتهدد منظومة العمل الإداري ككل .

التوصيات والبحوث المقترحة:

١٢ - ١ - الحرص من قبل الإدارات العليا في المؤسسات والمنظمات المختلفة بتعيين واختيار الكفاءات الإدارية التي تتمتع بنسب مرتفعة من الذكاء الوجداني ، إضافة إلى القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وقيادة الفريق .

١٢ - ٢ - إعداد برامج تدريبية وورش عمل للقائدات الإداريات وللموظفات في مجال زيادة مستويات الذكاء الوجداني ومهاراته المختلفة .

١٢ - ٣ - الاهتمام بتوفير برامج في الإرشاد النفسي ومهني بجهة العمل موجه لخدمة المنسوبات من القياديات الوسطى ومرؤوساتهن على حد سواء ، حتى يتم احتواء الضغوط النفسية التي قد تؤدي إلى الاحتراق النفسي المهني مما قد يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف والتطلعات التي تتطلع إليها جهة العمل .

١٢ - ٤ - إعداد مزيد من الدراسات حول الذكاء الوجداني لدى القائدات الإداريات في القيادة الوسطى وعلاقته بعوامل أخرى هامة مثل (تحقيق الذات ، جودة الحياة ، الصحة النفسية العامة ، مستوى الطموح ، الضغوط النفسية )

١٢ - ٥ - الاهتمام بإجراء مزيد من الدراسات النفسية حول سمات شخصية القائدات الإداريات من حيث متغيرات أخرى هامة مثل ( نمط القيادة ، صفات القيادة التحويلية والانتقالية ، أساليب مواجهة الضغوط النفسية ، والاحتراق النفسي ) .

المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد الستار. (١٩٨٥). الإنسان وعلم النفس . الكويت: عالم المعرفة .
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٨). تنمية الذكاء الوجداني مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة ، ط (١)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .
- أحمد ، بشرى إسماعيل . (٢٠١٢) . الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من نمط القيادة و أساليب مواجهة الضغوط لدى عينة من القادة الإداريين . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الزقازيق ، كلية الآداب قسم علم النفس .
- الشيوخ ، لميعة محسن محمد . (٢٠١١) . الاحتراق النفسي لدى المعلمة وعلاقته بالاتجاه نحو مهنة التعليم . شهادة ماجستير غير منشورة . الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك . كلية الآداب والتربية .
- بقيعي ، نافز . (٢٠١١) . الذكاء الانفعالي وعلاقته بأنماط الشخصية والاحتراق النفسي لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى . مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، (٢٥)، ١.
- جومان، دانيال. (٢٠٠٠). الذكاء الوجداني ، ترجمة: الجبالي، ليلي . الكويت :سلسلة عالم المعارف ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- خطاب ، كريمة سيد محمود. (٢٠٠٨) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين . دراسات الطفولة، أكتوبر .
- دوكم ، أنيسة عبده مجاهد. (٢٠١٢) دراسة مقارنة بين نموذج القدرات المختلط لقياس الذكاء الوجداني في التنبؤ بالاحتراق النفسي لدى المعلمين . مجلة كلية التربية ببها ، العدد (٩١) يونيو .



- رحال ، سامية الحاج عيسى . ( ١٤٣٧ / ٢٠١٦ ) . الاحتراق النفسي لدى موظفي الأمن الوطني في ضوء بعض العوامل الفردية والبيئة التنظيمية . الرياض : دار جامعة نايف للنشر
- رشدي ، هند . (٢٠١١) . لذكاء الوجداني وتحديد انماط الشخصية، الطبعة الاولى، الجيزة: دار طيبة للطباعة.
- زرعة ، سوسن محمد . ( ٢٠١٢ ) . السلوك القيادي لمديرة المدرسة وعلاقته بالإرهاك الوظيفي للمعلمة " دراسة ميدانية على معلمات التعليم العام بمدينة الرياض " . مجلة العلوم التربوية . العدد الأول .
- السمادوني، السيد . ( ٢٠٠١ ) . الذكاء الانفعالي والتوافق المهني للمعلم : دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات بالتعليم الثانوي العام . عالم التربية ، ٣ (١) ، ٦١-١٥١
- السمادوني ، السيد إبراهيم . (٢٠٠٧) . الذكاء الوجداني اسسه تطبيقاته تنميته ، ط (١) ، عمان : دار الفكر .
- السندي ، عبد الله بن راشد . ( ٢٠١٢ ) . قياس كفاءة الموظف العام وتطوير أدائه . . ط (١) ، الرياض : مطابع الحميضي .
- طه ، فرج عبد القادر و راغب ، السيد مصطفى . (٢٠١٠) . مقياس الاحتراق النفسي المهني . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
- عوجة ، عبد العال حامد . (٢٠٠٣) : قائمة بار-اون للذكاء الوجداني - كراسة الأسئلة و التعليمات ، الإسكندرية: المكتبة المصرية.
- العياصرة ، معن محمود أحمد . ( ٢٠٠٦ ) . الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى المعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات التربوية العليا.

- قنديل ، ايمان رجب (٢٠٠٧) . الذكاء الوجداني والتوافق المهني لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة بنها : محافظة القليوبية .
- منسي ، محمود عبد الحليم . (٢٠٠٢) المدخل إلى علم النفس التعليمي . الإسكندرية: مركز اسكندرية للكتاب .
- هريدي ، عادل محمد . (٢٠٠٣) . الفروق الفردية في الذكاء الوجداني في ضوء المتغيرات الحيوية -الاجتماعية.دراسات عربية في علم النفس ، مجلد ( ٢ العدد (٢) ، ص ص ١٠٨ - ٥٧ .

#### المراجع الاجنبية:

- Abedi, H.;Amiri, A.; Ganaghi, G. & Khanifar, H. (2016). Emotional Intelligence and its Impact on Job Satisfaction of Employees (Case Study: Qom Regional Water Company). International Journal of Scientific Management and Development. Feb. Vol.4, No.2, 43-47.
- Anicich, E. & Hirsh, J. ( 2017). Why Being a Middle Manager is so Exhausting. Harvard Business Review. March 22.
- Austin, Elizabeth; Saklofske, Donald ;and Egan, Vincent. - (2005).Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence. Personality and Individual Differences . 38 (3),pp. 547-558.
- Bachman, W. ( 1988). Nice Guys Finish First: A SYMLOG Analysis of U.S Naval Commands. In E. A. R. B. Polly (Ed.),

The SYMLOG Practitioner: Applications of Small Group Research. New York: Praeger.

-Bakker, A. & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Bournout Research*, 1, 112-119.

-Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology andOrganizational .Behavior*, 1, 389–411

-Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer theimpact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*,10, 170–180.

<http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

-Bar-On, Reuven. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*,Feb, pp. 1-25.

-Bar-On, Reuven.(2010). Emotional intelligence: an integral part of positive Psychology. *South African Journal of Psychology*. 40(1), pp. 54-62

-Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA.

-Blackmore, Jill. (2011). Lost in translation? Emotional Intelligence, affective economies, Leadership and organizational change. *Journal of Educational Administration and History*. Vol. 43, Aug, 207-225.

- Business Dictionary. (2018).

<http://www.businessdictionary.com/definition/middle-manager.html>

- Cao, J., Fu, Y., & Fu, Z. (2011) . The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Behavior of Project Managers in Construction Project. International Journal of Digital Content Technology and its Applications (JDCTA). Vol.5, No. 12, Dec.
- Duckett, H. & Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and Transformational leadership in retailing", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 Issue: 6, pp.309-317.
- George, J. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. Human Relations. Vol. 53, No. 8. Pp 1027-1055.
- Gerry, L. (2013). 10 Signs you are burning Out -- And What to Do about It. Forbes. 4/01/2013.  
<http://www.forbes.com/sites/learnvest/2013/04/01/10-signs-youre-burning-out-and-what-to-do-about-it/print>
- Goleman, D.; Boyatzis, R.;& McKee, A. (2013). Primal Leadership. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. London: Bloomsbury Publishing
- Humphrey, R. H. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. The Leadership Quarterly. 13(5). 493-504.
- Shabani, J.; Aishah, S.; Ahmad, A.; and Maznah, B. (2010). Exploring the Relationship of Emotional Intelligence with Mental Health among Early Adolescents. International Journal of Psychological Studies, 2 (2), PP.209-216
- Joseph, S. J. (2012). Emotional Intelligence and Leadership styles. JMFS Journal of Management and Financial Sciences. Vol. V, no. 7.

- Kafetsios, K.; Nezlek, J.; Vassilakou, T. (2012). Relations between Leaders' and Subordinates' Emotion Regulation and Satisfaction and Affect at Work. *The Journal of social Psychology*. 152(4). 436-457.
- Kennedy, J. & Anderson, R. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinates Performance. *The Leadership Quarterly*, v13, pp 545-559.
- Maamari, B. E. (2016). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25, Issue. 2.
- Maslach C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Maslach, C.& Leiter, M., (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about it*. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- Mayer, J.&Salovey, p. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* Vol.17, No.4, P.422-433.
- Mills, Lane (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership, *Journal of Curriculum and Instruction*, 3 (2).
- Oneil, J. (1996). On Emotional intelligence: A conversation with Daniel Goleman. *Journal of Educational Leadership*. Vol.54, N.1, 1-6.
- Panait, C.; & Bucinchi, V. (2018). Emotional Intelligence in Leadership. *Scientific Research and Education in the air force*. AFASES2018.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). EI and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership Organizational Development*, 26, 388-399

-Schutte, N.;Malouff, J.; Thorsteinsson, E.;Bhullar, N. &Rooke, S. (2007). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 42, (6), pp. 921–933.

- Singer, F. (1986). A study of the relation Between Teacher Burnout and the Leadership Styles of The Principal as Perceived by the Teacher , Tennessee State University, Dissertation Abstract International, 46 (10): 2883.

-Smith, M. & Segal, J. (2014). Preventing Burnout. Helpguide.org.  
<http://www.helpguide.org/articles/stress/preventing-burnout.htm>

-Steven, Stein. (2009). *Emotional Intelligence for Dummies*. Indianapolis: Wily publishing Inc.

- S<sup>^</sup>y, T., Tram, S.& O’Hara A. L. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 461–473.

- Ur Rahman, M.& Haleem, F. (2018). On the Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Middle East Journal of Business*. Vol.13; issue. 2. Apr. 13-17.

- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 184–188.

- Walters, G.& Raybould, M., (2007). Burnout and Perceived Organisational Support Among Front-Line

Hospitality Employees. [Journal of Hospitality and Tourism Management](#). Volume 14, Issue 02, pp 144-156.

- Wong, C

follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.