

## انعكاس الأداء الريادي في الذكاء العاطفي بحث تحليلي في مديرية بلدية الرمادي

أ.د. فضيلة سلمان داود  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

Drdrdr95@yahoo.com

الباحث: قصي خميس خلف  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

qussaykhameskhalf@gmail.com

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تشخيص واقع وإمكانية تطبيق الأداء الريادي ومفهوم الذكاء العاطفي الذي يعد حلقة مهمة في نجاح المنظمات مع دراسة إمكانية توفير الأرضية المناسبة لذلك، إذ إن مشكلة البحث تمحورت من خلال الصعوبات التي تواجه مديرية بلدية الرمادي للوصول الى مستوى ريادي ومتميز في بيئة العمل الحالي، كما يؤدي عدم إدراك الإدارة العليا للظروف والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية التي يتطلب منها بناء سيناريوهات وخطط استراتيجية لبناء ميزة تنافسية، انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات استهدف من الاجابة عنها استجلاء الدلالات الفكرية للمتغيرات المبحوثة، كونها من المواضيع الحديثة والمهمة، فضلاً عن الإجابة على عدد من التساؤلات واهمها-هل يزداد مستوى الاداء الريادي في بلدية الرمادي عندما تمتلك القيادات العليا خصائص الذكاء العاطفي؟ كما يهدف البحث الى تسليط الضوء على تأثير الذكاء العاطفي في الأداء الريادي، بالإضافة الى ذلك تم التركيز على توضيح منهج البحث من أهمية وبناء فرضيات.

اشتمل البحث على فرضيتين رئيسية والتي توضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ولتحقيق اختبارات الفرضيات استخدم البحث الميداني وطبق على مجتمع البحث المتمثل بـ (بلدية الرمادي)، كما جمعت البيانات عن طريق الاستبانة والتي تم توزيعها على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (88) شخص، كما استعمل عدد من الوسائل الإحصائية باستعمال برنامج (Spss.V 25) لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار (t, F) بوصفها الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات ووصف مجتمع البحث، كما تضمن كذلك استعمال معامل الارتباط (سبيرمان) لاختبار صحة فرضيات الارتباط والانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها هو ترسيخ السمات القيادية لدى العينة المبحوثة، كونه يعمل على تعزيز ثقة القادة بأنفسهم ويمنحهم إمكانية الاستبصار وتوفير رؤى مستقبلية طويلة الأمد، وقدرة القادة على رسم سياسات مستقبلية وخطط استراتيجية تعتمد على مدى إمكانية فهم التعقيدات البيئية وكذلك تجاوز المشكلات التي قد تتعرض لها ومن ثم التفكير بالشكل المنظم من خلال ما يمتلكه المدير من إمكانيات وخبرات معرفية إبداعية تساعد على استغلال الفرص وتجنب التهديدات بشكل الذي يمكن من تحقيق اهداف المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الريادي، الذكاء العاطفي.

## **The reflection of entrepreneurial performance on emotional intelligence**

### **Analytical research in the Ramadi Municipality Directorate**

Researcher: Qusay Khamis Khalaf  
Collage of Administration and Economics  
University of Baghdad

Prof. Dr. Fadheela Salman Dawood  
Collage of Administration and Economics  
University of Baghdad

#### **Abstract:**

The current research aims to diagnose the reality and possibility of applying entrepreneurial performance and the concept of emotional intelligence, which is an important link in the success of organizations while studying the possibility of providing the appropriate ground for that, as the research problem centered through the difficulties facing the Ramadi Municipality Directorate to reach a pioneering and distinguished level in the work environment. The current, as well as the lack of awareness of the top management of the conditions and the accelerating changes in the external environment, which requires them to build scenarios and strategic plans to build a competitive advantage, the research started from a problem expressed with a number of questions aimed at answering them to elucidate the intellectual implications of the variables discussed, as they are among the modern and important topics. In addition to answering a number of questions, the most important of which are - Does the level of entrepreneurial performance increase in the municipality of Ramadi when senior leaders possess the characteristics of emotional intelligence? The research also aims to shed light on the effect of emotional intelligence on entrepreneurial performance. In addition, the focus has been on clarifying the research methodology of the importance and building hypotheses.

The research included two main hypotheses, which explain the correlation and influence relationships between the research variables, and to achieve hypothesis tests, field research was used and applied to the research community represented by (Ramadi municipality). The data were also collected through a questionnaire that was distributed to the 88 individuals of the research sample. In addition, a number of statistical methods were used using the program (Spss.V 25 to process the data, including: the arithmetic mean, percentage, standard deviation, coefficient of variation, and (t, F) test as appropriate statistical methods for analyzing the data and describing the research community. It also included the use of a coefficient Correlation (Spearman) to test the validity of the correlation hypotheses and simple linear regression to study the effect of the independent variable on the dependent variable, the research reached a set of results, the most important of which is the consolidation of leadership features in the research sample, as it works to enhance the leaders' self-confidence and gives them the possibility of insight and providing long-term visions. The ability of leaders to formulate future policies and strategic plans depends on the extent to which the environmental complexities can be understood as well as bypassing the problems they may encounter and then circumventing Care in an organized manner through what the

manager possesses of the capabilities and creative knowledge experiences that help to exploit opportunities and avoid threats in a way that enables the achievement of the goals of the organization.

**Keywords:** entrepreneurial performance, emotional intelligence.

## المقدمة

في عالم جديد يسوده الانفتاح العلمي وحرية المنافسة، يصبح على البلدان النامية بشكل عام، والعربية بشكل خاص، عبئ وثقل كبير مما يتطلب منها التشبث بالأساليب التي تضمن التسارع في تنمية وبناء مؤسسات تنسم بنزاهة قياداتها وفق سلوكيات متسقة، الامر الذي يتطلب قيادات استراتيجية غير تقليدية، ذات وعي وبصيره وقدرة وقابلية على الاستشراف ووضع رؤى مستقبلية وتفكير منظم، اذ يتمثل نجاح المنظمات من خلال قدرتها على مواجهة ظروف السوق المتغير في اطار المنافسة التي تتطلب منها اعطاء أهمية أكثر للقدرات الديناميكية بما ينعكس على تحقيق اهدافها واعطاؤها صفة الرشاقة والقدرة على الابتكار.

ونظرا لأن نجاح المنظمات يتمثل في قدرتها على مستوى الذكاء العاطفي الذي يمتلكه كل فرد من افراد العينة وتأثيره على تحقيق أداء ريادي عالي، مما يزيد من قدرتها على مجارات ظروف السوق المتغير في اطار المنافسة التي تتطلب منها اعطاء أهمية أكثر للقدرات الديناميكية بما ينعكس على تحقيق اهدافها واعطاؤها صفة الرشاقة والقدرة على الابتكار، كما تواجه منظمات الاعمال العديد من التحديات من ابرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التكهن بالتهديدات وشدة خطورتها ومدى قدرة المنظمة على التكيف والبقاء، اذ يجد الباحثان ان منظمات الاعمال بحاجة الى تحقق الاداء الريادي، اذ اكد العديد من الباحثين بأن الريادة تمثل مفتاح النجاح في بيئة الاعمال الديناميكية لأنها تعكس مستوى القدرة على الاستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالاضطراب، فالذكاء العاطفي يعني السعي للتأثير وتحفيز العاملين على الابداع، اذ يوجد قصور في ادراك أهمية متغيرات البحث في مجتمع وعينة البحث فقد ارتأى الباحثان معرفة اثر الذكاء العاطفي في الأداء الريادي، لما له من أهمية كبيرة في رفع كفاءة وإرادة الفرد من تحقيق ذاته في بلدية الرمادي وذلك للدور المهم الذي يقوم به القطاع الخدمي في المجتمع، فضلا عن كون القطاع الخدمي يعد من اكثر القطاعات التي تواكب التطورات المعاصرة.

وتأسيسا على ذلك، يمكن تحقيق اهداف البحث الحالي، من خلال استعراض المتغيرات التي تناولها البحث، فقد تألف البحث من المبحث الاول لعرض المنهجية العلمية للبحث ركزت على مشكلة البحث والاهمية والاهداف والفرضيات الأساسية، وجاء المبحث الثاني ليتناول الفلسفة الفكرية لمتغيرات البحث تناول المبحث الاول مدخلا مفاهيمياً للأداء الريادي، اما المبحث الثاني فركز على الذكاء العاطفي، اما المبحث الثالث فقد تألف من عرض وتحليل لاستجابات عينة البحث، اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية، وقد انصرف المبحث الرابع لاهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث، ومنها ضرورة سعي بلدية الرمادي الى تحسين ادائها بشكل ايجابي ينعكس على اداء الوحدات التنظيمية المرتبطة بها، وتولي إدارة البلديات العامة عمليات إعادة هندسة العمليات اهتماماً أكبر، وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة، اما التوصيات فأنها ركزت على ضرورة سعي بلدية الرمادي الى تحسين ادائها بشكل ايجابي ينعكس على اداء الوحدات التنظيمية المرتبطة بها، وتولي إدارة البلديات العامة عمليات إعادة هندسة العمليات اهتماماً أكبر، وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

## المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

**توطئة:** تمثل منهجية البحث العلمي خارطة طريق تؤدي الى تحديد اهمية منهجية البحث، اي المسار الصحيح الذي ينبغي ان يكون عليه البحث، وانطلاقاً من هذه الاهمية لا بد ان نتعمق بكافة التفاصيل والتي من شأنها تحقيق هدف البحث الحالي، يوضح المبحث الحالي دراسة المشكلة والاهمية والاهداف والفرضيات ومجتمع البحث.

**أولاً. مشكلة البحث:** اغلب المنظمات العراقية تكون بحاجة كبيرة للاستفادة من ممارسات الاداء الريادي واستثماره في تبني مفهوم الذكاء العاطفي لمواكبة التطورات البيئية وتقليص الفجوة الكبيرة بينها وبين المنظمات العالمية التي اصبحت على مستوى عال من الريادية في مجال عملها.

اذ تعاني هذه المنظمات من نقص واضح في توفر أداء ريادي تستطيع أن تتلائم مع متطلبات بيئة العمل الحالية، وعلى الرغم من وجود بعض العناصر القيادية الفاعلة الا ان هذه القيادات تعمل وفق النظريات التقليدية التي لا تتلاءم مع خصائص بيئة الأعمال الحالية مما انعكس ذلك على اداء المنظمات العراقية، ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية الذكاء العاطفي في مديرية بلدية الرمادي فإن ذلك انعكس سلبياً في عدم قدرة هذه الدائرة على تحقيق متطلبات الاداء الريادي الذي شكل الدافع الأساس للبحث، ووفقاً للمشكلة أعلاه يمكن طرح التساؤلات الأساسية التي يسعى البحث الإجابة عليها، على النحو أدناه.

١. ما مدى تطبيق مديرية بلدية الرمادي للأداء الريادي؟

٢. هل يوجد تأثير للذكاء العاطفي في تحقيق الاداء الريادي لبلدية الرمادي؟

٣. هل هناك اهتمام لدى بلدية الرمادي بتطبيق الأداء الريادي؟

**ثانياً. اهمية البحث:** يعد الأداء الريادي الركيزة الأساسية في عمل المنظمات العامة والذي يعمل على تقليل الارباك والخلل في اداء اعمالها ويؤدي الى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة، كما ان موضوع الأداء الريادي وتأثيره المحتمل في متغيرات كثيرة ومنها في تحقيق الذكاء العاطفي من المسائل التي تشغل تفكير إدارات المنظمات المعاصرة والباحثين المهتمين في الكثير من الدول العالم لأن النقاش الفكري حولهما مازال حديثاً لحد الآن ويحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة المنظمة، فضلاً عن دورهما في ظل اقتصاد تجاوز الإطار التقليدي القائم على التكاليف والحجم الاقتصادي إلى اقتصاد قائم على المعرفة والتعلم المستمر.

### لذا تأتي أهمية البحث من النقاط الآتية:

١. الاهتمام المتزايد لمنظمات الاعمال بالسعي المتواصل للوصول الى تحقيق الاداء الريادي لا سيما في مديرية بلدية الرمادي لخلق قيمة ابداعية للمجتمع.

٢. يسعى البحث الى اضافة معرفة في مجال الذكاء العاطفي والاداء الريادي واختيار هذه المتغيرات في عينة البحث لمعرفة اهميتها لمديرية بلدية الرمادي وتوجه نحو معرفة.

٣. يعد هذا البحث مساهمة في رفد المكتبة العراقية لزيادة التراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.

**ثالثاً. اهداف البحث:** ان الهدف الاساس من البحث هو التعرف على الدور الذي يلعبه الاداء الريادي وانعكاسه على الذكاء العاطفي داخل المنظمات الخدمية العراقية عامة والمنظمة عينة البحث والمتمثلة بمديرية بلدية الرمادي/على وجه الخصوص، ومن الأهداف الفرعية:

١. تسليط الضوء على العلاقة بين متغيرين وهو الذكاء العاطفي الذي يمكن أن يتكامل مع الأداء الريادي.

٢. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للمنظمة المبحوثة عينة البحث عن مدى إسهام الذكاء العاطفي في تحقيق الاداء الريادي.

#### رابعاً. فرضيات البحث:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاداء الريادي والذكاء العاطفي.

٢. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للأداء الريادي في الذكاء العاطفي.

**خامساً. مجتمع وعينة البحث:** تم اختيار مديرية بلدية الرمادي مجتمعاً للبحث في محافظة الانبار، وهي احدى المديرية التابعة لوزارة الاسكان والبلديات والاشغال العامة، كونها مديرية جيدة وذات اداء جيد نسبة الى باقي البلديات التابعة لوزارة الاسكان والبلديات في العراق واحتوائها على فرق العمل التي تعد مسوغات لاختيارها كعينة للبحث، تم اختيار عينة قصدية مكونة من (88) شخصاً موزعين بين اقسام البلدية والذين كانوا يعملون ضمن فرق العمل الوظيفية داخل الاقسام والشعب في مديرية بلدية الرمادي والذين كانوا يعملون ضمن اختصاصات الادارة وكان افراد العينة مكونين من (المدير، معاون مدير، مسؤولين الشعب، مسؤولين الوحدات، رؤساء الاقسام ومعاونيهم) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد أخذ بنظر الاعتبار في إعداد الاستبانة التوافق مع خصائص مجتمع الدراسة.

**سادساً. بناء مقياس البحث:** اعتمد الباحثان في البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وبالرغم من أن هذه المقاييس هي مقاييس عالمية معتمدة، وفي ضوء المشكلة وأسئلتها وفرضياتها قام الباحثان بتطوير استبانة البحث ونظرا لندرة الدراسات السابقة في حقل العلاقة بين متغيرات البحث (الذكاء العاطفي، الاداء الريادي) فقد حاول الباحثان جاهدا تطوير أداة القياس وفقا للمعطيات النظرية والعملية بما أتيح من دراسات، ولقد اعتمد الباحثان في بناء المقياس على أهم الدراسات والأبحاث وفق الجدول (١).

الجدول (١): تركيبة بناء الاستبانة

المتغيرات	المصدر المعتمد
الذكاء العاطفي	(Raquel & Lucía, 2019)
الاداء الريادي	(داود، ٢٠١٦) (داود وعلي، ٢٠١٧)

#### المبحث الثاني: الأداء الريادي

**توطئة:** يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات التي تطال مختلف قطاعات الاعمال والتي لا يتوقع لها الوقوف عند حد معين، مما يجعل المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ضمن دائرة المنافسة الشديدة إذا ما أرادت البقاء في دنيا الاعمال، متأثرة بما يجري حولها من تغيرات تفرضها البيئة الخارجية، ركز المبحث الحالي على مفاهيم الريادي والأداء والاهمية والصعوبات التي تواجه الأداء الريادي:

**أولاً. مفهوم الريادة:** ارتبط مصطلح الريادة (Entrepreneurship)، منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي (Sethi, 2005: 5). وضح (Quickmba, 2007: 1) الريادة بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)، ذلك الفرد الذي يتولى (Undertakes) مشروع أو نشاط مهم. ويعنى في مضمون الأعمال بمصطلح (Undertake) هو بدء الأعمال. وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي (Entrepreneur) ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع وقد مثل الرياديون الأفراد التواقون للثروة الذين

يتخذون المخاطرة ويصنعون القرار لإدارة الموارد بطرائق غير مألوفة لاستثمار الفرص وبذلك أصبحوا قادة الصناعة في العالم. تعدد الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فمنهم من عرف الريادة على انها عملية حركية وذات مخاطرة، تتضمن توليفة من راس المال والتكنولوجيا والمهارات البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الاعمال بغض النظر عن دورها الاقتصادي او الخدمي (Lumpkin & Dess, 1998: 1).

فيما عرفها (النجار واخرون، ٢٠٠٦: ٥) بانها انشاء شيء جديد ذي قيمة وتخصيص الجهد والوقت والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافأة الناتجة.

- ويتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد (Morris et al., 2001: 3-4) وهي كالاتي:
١. المخاطرة (Risk): هي خاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتشمل الرغبة لتوفير موارد اساسية لاستثمار فرصة مع تحميل المسؤولية عن الفشل وكلفتة.
  ٢. الاستباقية (Proactiveness): وتتصل بالتنفيذ مع العمل في ان تكون الريادة مثمرة.
  ٣. الابتكارية (Innovativeness): تمثل الحلول الابداعية الغير مألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.

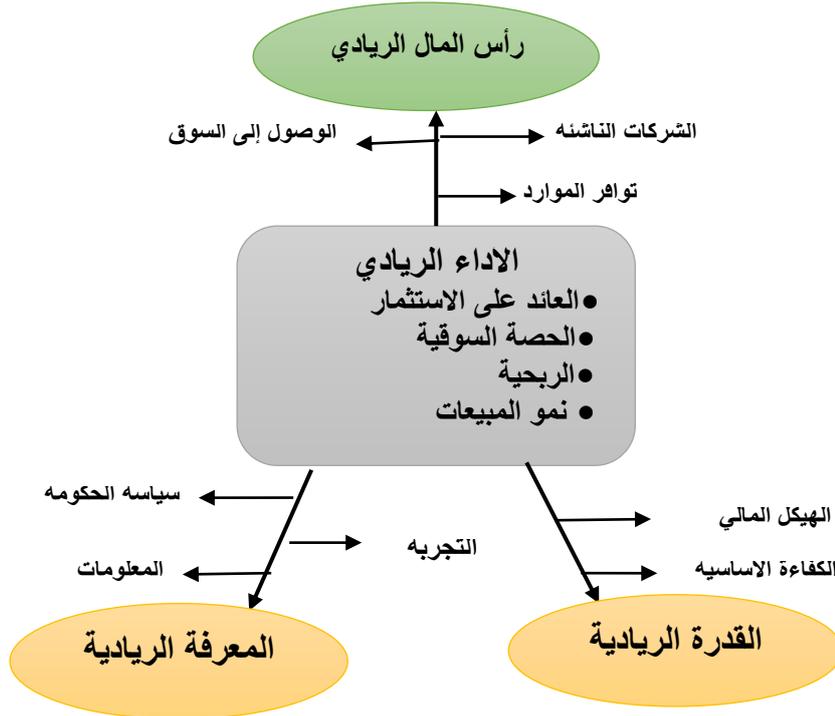
ثانياً. مفهوم الاداء الريادي: إن تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال وتزايد المنافسة بين المنظمات، مما جعل الإداء الريادي أحد الخيارات الذي تلجأ اليه المنظمة للتلاءم والتكيف مع متطلبات المنافسة والتغيير، ويرتبط الإداء الريادي بالابتكار والأبداع والتطور والزيادة في مستويات النمو، والتحديات المهمة التي تواجه الحالة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في القرن الحادي عشر تدعو الى تحقيق الاداء الريادي من قبل المنظمات، (Dess & Lumpkin, 1996). وابدى الباحثون مؤخرًا اهتمامًا كبيرًا بمكان ريادة الأعمال في الاقتصاد ويتم التركيز على ثقافة الشركات المعاصرة فيما يتعلق بريادة الأعمال ومساهمتها في قطاع الشركات، ويتم اجراء البحث لتطوير نظرة ثاقبة للجوانب والعوامل المتعددة التي تنطوي عليها نوايا ريادة الأعمال والعملية والأداء. وبالتالي فإن تطوير فهم للعوامل والعمليات التي ينطوي عليها تكوين نوايا ريادة الأعمال وأداء المشاريع الريادية سيثبت أنه مفيد في تعزيز نجاح أكبر في ريادة الأعمال بموارد مالية وشخصية أقل تكلفة (Hao et al., 2009: 381).

ومن أجل تعزيز الاداء الريادي لمنظمات الاعمال لابد من توفر مجموعة من المؤهلات والخبرات وغيرها من العوامل المؤثرة في تحقيق وديمومة النجاح لها (Callaham, 2017: 8-9) وكالاتي:

١. تمتع مدير المنظمة بخبرات عالية ومهارات كبيرة.
٢. الاستمرار في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات الجديدة.
٣. قدرة المنظمة في التحكم في حجم المبيعات.
٤. امتلاك الأعضاء الرئيسيين مستويات عالية من المهارة.
٥. البراعة في خلق إعلانات ترويجية لمنتجات المنظمة.

ويرى (Lakovleva, 2011: 3) ان الاداء الريادي يعد أحد مؤشرات النجاح، وهو المفهوم الذي يمكن أن يشمل التدابير المالية وغير المالية. كما عرفت (علي، ٢٠١٧: ٨٧) الأداء الريادي النتيجة النهائية لتوظيف المنظمة لمواردها كافة، سواء كانت مادية من الاصول الثابتة والمتداولة من اجهزة ومعدات وادوات وسندات وغيرها، ام بشرية والمتمثلة بالعنصر البشري

الموجود في المنظمة او خارجها، والذي تستفاد المنظمة منه ومن خبراته عن طريق التعاقد معه، بما يمتلكه العنصر البشري من القدرة على الابداع. كما وضع (3: 2014, Sebikari) الاداء الريادي هو تحقيق أهداف ريادية محددة بالإضافة إلى ذلك، يستعمل الفرص المتاحة لتنمية فكرة العمل، ومع ذلك يمكن قياس أداء ريادة الأعمال بشكل شخصي وموضوعي يسمى عليه الأداء المطلق لقياس القيم الموضوعية باعتماد البيانات الكمية بينما تستخدم القيم الذاتية البيانات النوعية عن طريق طرح وجهات نظر مدركة حول الأداء، وكما وضحتها بالشكل (١) الذي يشير الى أهمية العوامل التي تسهم في بناء الأداء الريادي.



الشكل (١): العوامل المساهمة في بناء الأداء الريادي

Source: Sebikari, Kagame Vincent, (2014), Entrepreneurial Performance and Small Business Enterprises in UGANDA, International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, Vol.2, No.4, pp.3

**ثالثاً. أهمية الاداء الريادي:** اشار العديد من الدراسات الى اهمية الاداء الريادي، وقد اختلف اراء العديد من الباحثين والكتاب حولها منهم، يكشف للمنظمة الكفاءة، السيولة، الربح، النمو، الفشل، الحصة السوقية، النجاح، الاستباقية تمكين المنظمات من التربع في المكانة التي تجعلها ملفتة لأنظار المنظمات الاخرى والوصول الى النتيجة الحتمية لمجموعة من ابداعاتها وبفضله تحقيق مجمل اهدافها المنظمة والاستراتيجية، الاستحواذ على المزايا التنافسية في مختلف منتجاتها بغض النظر عن طبيعة نشاطها (3: 2011, Ossai & Luky). ويشير (2: 2003, Kuhhal) إلى أهمية الاداء الريادي من كونه الاداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط، وتقويم الأداء على وفق معايير الاداء العالي الموضوعية.

وتبرز أهمية الاداء الريادي من أهمية الدور الذي يؤديه في حياة المنظمة لكونه يمثل الحالة المباشرة لتوجهاتها نحو الريادة، وانعكاس لفكر ادارتها الاستراتيجية، وتستدعي التطورات

الحاصلة في بيئة المنظمات ضرورة التفكير بالوسائل التي تجعل الافراد يقدمون اعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي لتحقيق (التنوع، والتميز، والتفرد) وتجاوز المعايير المحددة نوعاً وكماً (يوسف، ٢٠٠٥: ٤٨).

رابعاً. **الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات نحو تحقيق الاداء الريادي:** الى جانب اهمية الاداء الريادي في تمكين المنظمة من التربع في المكانة التي تجعلها محط أعين المنظمات الأخرى، وذلك بوصفه نتيجة حتمية لمجمل إبداعاتها بفضلها في تحقيق مجمل أهدافها المنظمة والاستراتيجية، وهدفها ي الاستحواذ على المزايا التنافسية في مختلف منتجاتها بغض النظر عن طبيعتها سلع كانت أم خدمات (العدواني ومحمد، ٢٠١٢: ٨٥). الا أنه يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات ولا سيما المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم (zivkovic & Bevanda, 2014: 34). وكما يلي:

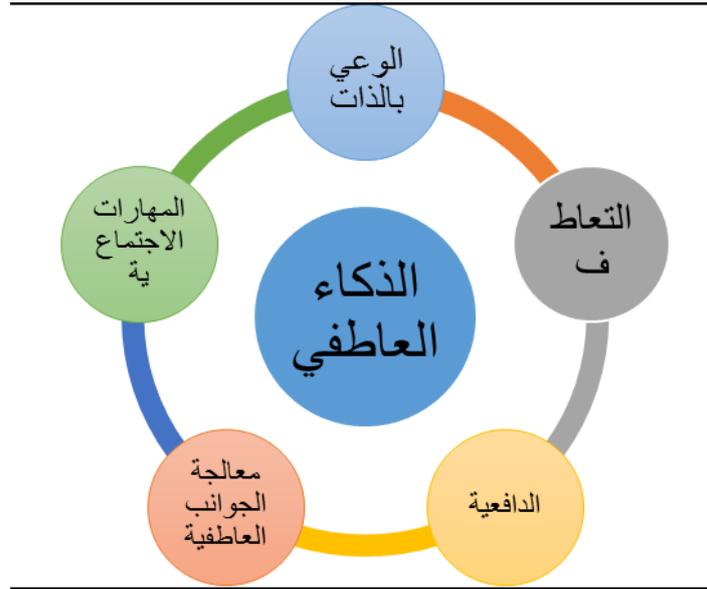
١. الضعف الشديد في نفذية المنظمات واصولها الثابتة.
٢. ضعف القدرات المالية للزبائن والعزوف عن منتجات المنظمة.
٣. الافتقار الى مصادر التمويل، ويعد جوهره المشكلة في الوقت الحاضر.
٤. شدة المنافسة.
٥. الاجور الكمركية والضرائب التي تعد تكاليف اضافية تحسب على منتجات المنظمة.
٦. التدخلات الحكومية والقرارات التي تصدر بين مدة واخرى. كل هذه العوامل التي حالت دون تحقيق اداء ريادي لعدد كبير من المنظمات.

#### الذكاء العاطفي:

**اولاً. مفهوم الذكاء العاطفي:** اثبتت الكثير من الدراسات أن تمتع القائد بدرجة عالية من الذكاء العاطفي يحقق له مستويات عالية من الأداء داخل المنظمة، وهذا ما يدفع إلى ضرورة التمتع بمهارات الذكاء العاطفي في بيئة العمل، وذلك للتأكيد على مدى أهمية الذكاء العاطفي للقائد، وعند المطالعة لمفهوم الذكاء العاطفي للقيادة، تكشف لنا أن لكل إنسان (رئيس أو مرؤوس) عواطف، وهذه العواطف قد تكون إيجابية مثل: التفاؤل، والحب، والالتزام، وقد تكون سلبية مثل: الاشمئزاز، والإحباط. وهدف الذكاء العاطفي لدى الشخص ليس تجاهل تلك العواطف، بل فهمها وكيفية التعرف عليها، لأن فهم تلك العواطف وإدارتها تزيد من فرص النجاح والترقي في الحياة بشكل عام، وعلى الشخص أن يستغل تلك العواطف، ويضبطها ويديرها بطريقة تحسن أداءه وإنجازه (Smith & Gage, 2016: 3).

عرف (Dawkins, 2019: 25) الذكاء العاطفي كمجموعة فرعية من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة المرء وامتلاك مشاعر وعواطف الآخرين، والتمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله. بينما عرف (Rivero, 2019: 11) الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من القدرات والكفاءات والقدرات غير المعرفية التي تؤثر على القدرة على النجاح في مواجهة مطالب وضغوط البيئة. غالباً ما تسترشد نتائج الأداء بالذكاء العاطفي وهو مجال مهم للباحثين في مجال علم النفس التنظيمي، وفي الواقع أظهرت الأبحاث السابقة أن الذكاء العاطفي ليس سمة رئيسة لفعالية القيادة فحسب، بل هو مؤشر للأداء الوظيفي والمهارات للمدراء الذين يمتلكون مستويات عالية من الذكاء العاطفي يمكنهم التحكم بشكل فعال في عواطفهم وتقييم دقيق وتوقع الاستجابات العاطفية لأعضاء فريقهم. (Lebeck & Chighizola, 2018: 1)، وبشكل عام يتصف القادة الذين يملكون ذكاءً عاطفياً عالياً بما يلي:

- أ. يعبرون عن مشاعرهم بشكل واضح ومباشر.
  - ب. لا تغلب عليهم المشاعر السلبية كالخوف والقلق والحجل واليأس ويكونون مسيطرين على تلك المشاعر.
  - ج. يكونون قادرين على قراءة لغة الجسد وردود فعل الآخرين ببراعة.
  - د. يكونون قادرين على الموازنة بين المشاعر والعقل والخيال والواقع.
  - هـ. يكونون قادرين على العمل باستقلالية والاعتماد على ذاتهم، ويكونون قادرين على التنسيق والعمل وإدارة الفريق بشكل بارع.
- عرف (الأسطل، ٢٠١٠: ٢٣) مجموعة من القدرات التي لها علاقة بمعرفة العواطف والتحكم في العواطف والحساسية تجاه عواطف ذات الشخص أو الآخرين وتتفق هذه الخصائص بصورة مريحة مع إدراك الشخص لأنواع الذكاء التي بين الأشخاص أو داخل الشخص.
- ثانياً. **مكونات الذكاء العاطفي:** تعددت أبعاد الذكاء العاطفي نظراً لتعدد جهات نظر الباحثين والخليفة النظرية التي يتبنونها في تصورهم لمفهوم الذكاء العاطفي فمنهم من يرى أنه مجموعة من القدرات التي يمتلكها الفرد وآخرون يرون، أنه عبارة على مجموعة من المهارات والكفايات الشخصية والاجتماعية، وفيما يلي عرض موجز لاهم جهات النظر: (سعيدة، ٢٠١٥: ٦٣)
١. **الوعي بالذات Awareness Self:** وتعني وعي الفرد بمشاعره وانفعالاته وعواطفه، وكذلك الوعي بأفكاره المرتبطة بهذه العواطف.
  ٢. **أسري الانفعالات العاصفة Slaves Passion:** وتعني قدرة الفرد على التحكم في مشاعره بضبطها، وليس منعها أي تهدئة النفس وذلك لأن كل شعور له قيمته ومعناها. فالحياة بدون مشاعر تصبح بالروح أو معنى، وتفترق لمغزى الحياة الحقيقي.
  ٣. **الاستعداد الرئيس The Aptitude Master:** وتعني الطاقة التي تأثر بشدة وعمق في القدرات الأخرى إيجابياً وسلبياً، وهذا ينطوي على مهارة التحكم في الاندفاع والتي تعد من أكثر المهارات النفسية أهمية حيث أنها الأصل في كل أنواع التحكم في الذات الانفعالية.
  ٤. **الفنون الاجتماعية The Arts Social:** أن أساس العالقات الجوهرية السليمة مع الآخرين تقوم على إدارة الانفعالات، باعتبار أن التعامل مع مشاعر الآخرين يعد من المهارات المهمة في إقامة علاقة إيجابية مثمرة مع الآخرين.
  ٥. **التعاطف Sympathy:** وهو يعني قراءة مشاعر الآخرين (الغير) من صوتهم وتعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولونه حيث أن معرفة مشاعر الآخرين قدرة إنسانية أساسية.
- ثالثاً. **مهارات الذكاء العاطفي:** وضح (موصلي، ٢٠١٣: ٢٩) ان الذكاء العاطفي يتضمن خمسة مهارات أساسية وخمس وعشرين كفاءة فرعية يعتمد النجاح المهني على عدد كبير منها، كما ان لكل شخص خصال "Profile" خاصة تحدد قوة وحدود كل كفاءة، ولا يصل أي شخص إلى حد الكمال في هذه الكفاءات، وتعرف الكفاءة العاطفية بانها: "القدرة المتعلمة التي تعتمد على الذكاء العاطفي وتؤثر في أداء الفرد، وان الذكاء العاطفي يحدد طاقاتنا الكامنة لتعلم المهارات العلمية التي تركز على المهارات الخمس الأساسية"، والشكل (٢) يوضح نموذج جولمان.



الشكل (٢): نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي

المصدر: موصلي، محمد أحمد، (٢٠١٣)، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ص ٢٩.  
 رابعاً. أساليب الذكاء العاطفي: ان الناس يميلون إلى إتباع أساليب متميزة للعناية بعواطفهم والتفاعل معها (الأسطى، ٢٠١٠: ٢٣) وهي كالآتي: (١. الوعي بالنفس، ٢. الغارقون في انفعالاتهم، ٣. منقلبون لمشاعرهم).

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. وصف استجابات العينة لمتغيرات البحث: يوضح الجدول (٢) ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي المحورين، اذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير الاول (الأداء الريادي) والمتغير الثاني (الذكاء العاطفي) (4.30) و(4.29) على التوالي، وهما أعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.49) و(0.56) على التوالي، بينما كان معامل الاختلاف (11.42)، (17.44) على التوالي، كما بلغت الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل (86%)، (86%) على التوالي، والنتائج تؤكد وجود اتفاق بين أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة فيها، وذلك من خلال نتائج الوسط الحسابي لكلا المتغيرين، فضلاً عن مدى تجانس إجابات عينة البحث وهذا ما تفسره النتائج بواسطة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، اذ اعتمد الباحثان في صياغة هذه المتغيرات بالرجوع الى الجهود المعرفية السابقة ومنها دراسة (داود، ٢٠١٦) التي تفسر الدور الفاعل للقيادة العليا في بلدية الرمادي باستخدام الأداء الريادي الذي يمثل رسالة مهمة لتحفيز وتوجيه رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب على تنفيذ الخطة وفق الخطط الاستراتيجية.

الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجمالي لمتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	النتيجة
الأداء الريادي	4.29	0.49	11.42	86%	ميل عال
الذكاء العاطفي	4.30	0.56	17.44	86%	ميل عال

### ثانياً. اختبار فرضيات البحث:

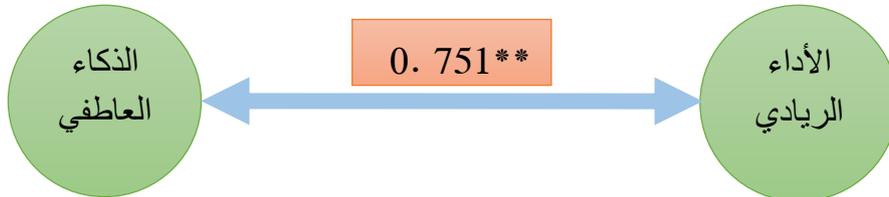
الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأداء الريادي والذكاء العاطفي.

يلاحظ من الجدول (٣) ان معامل الارتباط للعلاقة بين الأداء الريادي والذكاء العاطفي للمنظمة ( $0.751^{**}$ ) بمستوى معنويه (0.000)، وهذا ارتباط قوي ودال معنوي وايجابي بمعنى أن التغيير في الأداء الريادي بمقدار ( $0.751^{**}$ ) يؤدي إلى تغيير بالاتجاه نفسه في الذكاء العاطفي كونها علاقة طردية، فكل زيادة في الإداء الريادي يؤدي إلى زيادة ولكن ليس بنفس المستوى في الذكاء العاطفي وكل نقصان في الإداء الريادي يؤدي إلى نقصان ولكن ليس بنفس المستوى في الذكاء العاطفي والعكس صحيح.

وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأداء الريادي والذكاء العاطفي).

الجدول (٣): يوضح الارتباط بين الأداء الريادي والذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
0.751**	درجة الارتباط	الاداء الريادي
0.000	مستوى المعنوية	
88	N	
**المعنوية عند مستوى (0.01).		



الشكل (٣): اختبار علاقات الارتباط بين الأداء الريادي والذكاء العاطفي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SSPS. V.25).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الأداء الريادي والذكاء العاطفي.

لقد جرى اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (الاداء الريادي) والمتغير التابع (الذكاء العاطفي).

تشير نتائج الجدول (٤)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (111.5)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (الأداء الريادي) في المتغير الذكاء العاطفي في المنظمة المبحوثة، وذلك لكون أي تغيير في الأداء الريادي سيؤدي إلى تغيير بنفس المستوى في الذكاء العاطفي وذلك بسبب تأثير كل منهما في الآخر، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. وعن طريق الجدول (3) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = 1.485$ ) الذي يعني أن هناك وجود أـ (الاداء الريادي) ما مقداره (1.485) حتى وان كان الذكاء العاطفي يساوي صفرأ. أما قيمة ( $\beta = 0.653$ ) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في الأداء الريادي، سيؤدي إلى زيادة بالمقدار نفسه في الذكاء العاطفي.

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.57) والذي يعني أن ما مقداره (0.57) من التباين الحاصل في الإداء الريادي للمنظمة هو تباين مُفسّر بفعل الذكاء العاطفي الذي دخل الأنموذج، وأن (0.43) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج البحث، كما أشار الجدول (٣) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير (للأداء الريادي) في الذكاء العاطفي، أما قيمة (t) تشير إلى الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة وأهمية هذه المتغيرات في أنموذج البحث، وكما هي موضحة بالجدول (٤)، وفي ضوء هذه النتيجة نرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة والتي مفادها (هناك تأثير الأداء الريادي في الذكاء العاطفي).

الجدول (٤): تحليل تأثير الأداء الريادي في الذكاء العاطفي

المتغير التابع	sig	F	$R^2$	sig	t	معامل الانحدار	المتغير المستقل
الذكاء العاطفي	0.000	111.5	0.57	0.000	5.544	1.485	A
				0.000	10.56	0.653	B

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. توصل الباحثان من خلال الجانب العملي على وجود ارتباطاً وثيقاً بين متغيرات البحث مما يعكس مدى استجابة افراد العينة حول مفهوم الذكاء العاطفي وتأثيره على الأداء الريادي.
٢. يعد الذكاء العاطفي من المتغيرات الرئيسية التي تناولتها البحوث في مجال الادارة الاستراتيجية، لما لها من دور حيوي في ازدهار المنظمة، واصبحت قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على القائد الذكي.
٣. استنتج الباحثان ان هناك حرص من قبل القيادات العليا في بلدية الرمادي على تحقيق الأداء المتميز من خلال التنوع في تقديم الخدمات والسعي الى توسيع نطاق الخدمات المقدمة من خلال المشاركة مع الجهات ذات العلاقة، وكذلك الاهتمام في تدريب وتطوير مهارات وخبرات منتسبيها.
٤. اهتمام العينة المبحوثة بالدورات التدريبية البيئية والتطويرية للعاملين لزيادة وعي العاملين بأهمية ودور البيئة، الأمر الذي يسهم في توفير مناخ ملائم يحفز العاملين نحو إداء ريادي للبلدية.

#### ثانياً. التوصيات:

١. يوصي الباحثان بالاهتمام بالموازنة بين (الذكاء العاطفي والاداء الريادي) في بلدية الرمادي والعمل على ازالة جميع العوائق والمشاكل والتحديات التي تواجه الموظفين سواء كانت في الاقسام والوحدات الادارية للمنظمة عينة البحث.
٢. تعزيز وحث العاملين في الوظائف الإشرافية على استخدام مهاراتهم المنطقية والتحليلية في عملهم، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.
٣. اعتماد معيار الكفاءة في اختيار القيادات في المنظمة المبحوثة على ان يجري تغيير القيادات وفق الفترات الزمنية المحددة لغرض ضخ دماء جديدة للمنظمات الخدمية وتخليصها من الممارسات البيروقراطية.
٤. تأسيس قسم يعمل بتطوير الادارة في المنظمة عينة البحث، يقوم بتحديد اليات واستراتيجيات من شأنها ان تسهم في زيادة فعالية الذكاء العاطفي، مما ينعكس إيجابيا على اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق الاداء الريادي.

٥. ينبغي ان تهتم ادارة المنظمة عينة البحث في اشراك الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر في اعمالهم، فضلا عن معرفتهم بالخطط والاهداف المنشودة، مما يؤدي الى انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الاسطل، مصطفى رشاد مصطفى، (٢٠١٠)، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة.
٢. النجار، فايز والعلي، عبد الستار، (٢٠٠٦)، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة، الطبعة الاولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. داود، فضيلة سلمان، (٢٠١٦)، الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٠)، ص ٢١٨-٢٩٣.
٤. سعيدة، بن غربال، (٢٠١٥)، لذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر-بسكرة، رسالة ماجستير-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٥. علي، اسرار عبد الزهرة، (٢٠١٧)، الاداء الريادي للمنظمة على وفق الادارة الخضراء للموارد البشرية-بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد، العراق.
٦. موصللي، محمد أحمد، (٢٠١٣)، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية، دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
٧. يوسف، بسام عبد الرحمن، (٢٠٠٥)، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الاداء المتميز، دراسة تطبيقه في جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Callaham, Mike., (2017), I Inc. Career Planning and Personal Entrepreneurship, 2th, Cognella, U. S. A.
2. Dawkins, M., (2019), FRONTLINE HEALTHCARE EMPLOYEES: PERSPECTIVES ON LEARNING TO USE EMOTIONAL INTELLIGENCE STRATEGIES TO COPE WITH WORKPLACE STRESS, Submitted in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Teachers College, Columbia University.
3. Hao, Z., E.S. Scott and G.T. Lumpkin, (2009), the relationship of personality to entrepreneurial Intentions and performance: A meta-analytic review. J. Manage., V 36, N (2): pp381-404.
4. Kuhhal, N., (2003), Performance Measurement, Available from <http://E:\Performance metrics.com>
5. Lakovleva, T., (2011), THEORIZING ON ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE, University of Stavanger.

6. Lebeck, B.W & Chighizola, N., (2018), Emotional Intelligence and its Effect on Performance Outcomes in a Leadership Development School, Squadron Officer College, Montgomery, The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 11 : Iss. 2, Article 15.
7. Lumpkin, G.T. & Dess, G. G., (1996), clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, Academy of Management Review, Vol.21.pp-135.
8. Morris, Michael, Noel, Terry & Schindehutte, Minet, (2001), Entrepreneurial and the need for management control: Efficiency vs. Effectiveness, Second Annual Usasbe/Sbida. Joint National Conference in Orlando. Florida.
9. Ossai, Esush,. & Luky, Igwe, (2011), Entrepreneurial performance and Firm performance, International Journal of Business and Management TOMORROW, Vol. 1, No. 2.
10. Quick MBA, (2007), Entrepreneurship'. Internet Center for Management & Business Administration Inc.
11. Raquel, Bartra Rivero, Karina & Lucía, Torres Rubiano, Olga, (2019), Impacto de la inteligencia emocional en el desempeño de los colaboradores en una empresa de tecnología en lima metropolitan, MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
12. Rivero, B., Raquel, K., Rubiano, T., & Lucía, O., (2019), Impacto de la inteligencia emocional en el desempeño de los colaboradores en una empresa de tecnología en Lima metropolitan, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), info: eu-repo / semantics/open Access; Attribution Non Commercial-ShareAlike 3.0 United States.
13. Sebikari, Kagame Vincent, (2014), ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE AND SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN UGANDA, International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, Published by European Centre for Research Training and Development UK. Vol.2, No.4, pp.1-12.
14. Sethi, Jyotsna (2005), Lesson-1: Entrepreneur & Entrepreneurship.
15. Smith, c & Gage, T., (2016), Leadership interlling the potential for school leadership effectiveness, Department of Education Leadership and Management, Faculty of Education, University of Johannesburg, South Africa, South African Journal of Education, Volume 36, Number 4.
16. Zivkovic, Momcilo, & Bevanda, Vuk, (2014), Therole of freezones, Technology parks and Business incubators in the development of small and medium enterprises, International conference, Entrepreneurship: Factors affecting small-scale Business performance & development, 15-17 October 2014 Belgrade Serbia.