استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الرقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي

نموذج ماير وسالوفي (Model: Mayer and Salovey)

د. سهام علوان تربية الرقازيق

المقدمة

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية، وبالتالي ليست مفاجأة أن يولي التعليم الجامعي اهتماما ملحوظا بموارده البشرية خاصة قياداته لما لها من تأثير فعال على تحسين الأداء العام للمؤسسة الجامعية.

وفي الغالب يهتم معظم الناس بإحداث انطباعات أولية جيدة عنهم لدى الآخرين لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات سوف تمارس تأثيرات دائمة، ويتم هذا خلال التفاعلات الاجتماعية؛ كمحاولة لسيطرة الأفراد على صورتهم بوعي أو دون وعي، وعادة يطلق على هذا مسمى إدارة الانطباع (IM) Impression Management فهو عبارة عن سلوك يستخدم لإنشاء والحفاظ على الصور المطلوبة للذات^(١). وتعد إدارة الانطباع عملية من خلالها يحاول الأفراد التأثير على انطباعات الآخرين عنهم.

وبوجه الخصوص يهتم القادة، بتشكيل انطباعات أولية جيدة لدى الآخرين حول أنفسهم. فالتأثير على التصورات من خلال الانطباعات الإيجابية هو السمة المميزة لفن القيادة، مما جعل الانطباعات الأولى جيدة وبالتالي ظهرا يسمى بإدارة الانطباع^(٢).

ومن منطلق أن الرغبة في إحداث انطباع إيجابي لدى الآخرين هي رغبة قوية، فمعظم القادة يبذلون قصارى جهدهم ليبدو جديرين للآخرين خاصة عند اللقاء للمرة الأولى. والأشخاص الذين يمارسون استراتيجيات إدارة الانطباع تدعمهم بمزايا مهمة في تلك المواقف وغيرها، وعادة ما يستخدم الأفراد استراتيجيات مختلفة لتعزيز

صورتهم، حيث تعتبر استراتيجيات إدارة الانطباع لها علاقة قوية بحماية وصيانة السلطة ولها تأثير عليها وعلى ثقافة المنظمة وأدائها^(٣).

كما أن إدارة الانطباع لها صلة وثيقة بالعديد من المتغيرات بالمنظمة تناولتها دراسات عدة مثل المهارة السياسية^(٤)، وسلوك المواطنة لتنظيمية^(٥)، والسياسة التنظيمية^(٦) كما تؤثر على قرارات التوظيف وتقييمات الأداء وكذلك التقدم الوظيفي^(٧). وبشكل عام، توصلت الدراسات إلى مجموعة من استراتيجيات إدارة الانطباع مثل الجاذبة كالترويج الذاتي، أو الدفاعية كالاعتذار والمبررات، لتعزيز صورتهم في العمل^(٨). وبالتالي تعد جاذبية القائد القوية وسمعته وقوته الرمزية لها تأثير إيجابي على سمعة وأداء المؤسسة، وعلى الفعالية التنظيمية داخلها^(٩).

ومؤخرا نالت استراتيجيات إدارة الانطباع الكثير من الاهتمام في الدوائر البحثية في كافة المؤسسات. وتم التوصل إلى أن القيام بعمل جيد في العمل يمثل ١٠٪ من نسبة الانطباع الذي تقدمه، وأن ٩٠٪ من الانطباع الذي تقدمه قائم على القدرة على استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع وتقديم الذات^(١٠).

وبناء عليه، حتى يكون القادة فاعلين في التأثير على التابعين (موظفيهم)، يجب عليهم ممارسة استراتيجيات إدارة الانطباع، من أجل الترويج بصورة معينة عن أنفسهم والمنظمة التي يقودونها، وبالتالي تحقيق أهدافهم.

بالإضافة لذلك يعد توافر مهارات الذكاء العاطفي لدى القادة أمرا مهما لتقدم المنظمة وتحقيق أهدافها، فالقائد الذكي عاطفيا قادر على إلهام وتسهيل ثقافة تنظيمية واعية ذاتيا من خلال اعتماد قيم الفهم والثقة والتوقع والإنجاز والفعالية والجمع بين العواطف، المعتقدات والرؤية والقيم بطريقة مرنة^(١١). كما أنه قادر على إدارة الضغوط النفسية والاجتماعية وحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة. وبالتالي فالقادة الأذكياء عاطفيا هم أكثر قدرة على التوافق مع المتغيرات التي تطرأ على بيئاتهم وأكثر قدرة على النجاح في العلاقات الشخصية، وبناء شبكة دعم اجتماعية مقارنة بالقادة منخفضي الذكاء العاطفي^(١٢).

وعندما يتصف القائد الاكاديمى بالجامعة بالذكاء العاطفى يعن أنه مدرّكًا لذاته، وعلى دراية بمزاج الآخرين وعواطفهم، وقادرًا على التحكم في عواطفه وإدارتها، والتأثير على عواطفهم وإدارتها، أى قائد قادر على تطوير الأهداف التي يثيرها الأفراد، وحفز الآخرين على عملهم، وتوليد الثقة والإيجابية في مكان العمل، وتنفيذ المرونة وموقف "الذهاب مع التدفق"، ومشاركة تنظيمية هادفة الهوية مع أعضاء المنظمة من المرجح أن يكون قائدا فعالا للغاية (١٣).

بالإضافة لهذا، فالذكاء العاطفي كقدرة داخلية وشخصية تعترف أن إدراك العواطف وإدارتها في الذات والآخرين لها تأثير كبير على استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع (١٤). كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية وتأثير الذكاء العاطفى على استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع لدى القادة الأكاديمين، كما توصلت إحداها لوجود علاقة مباشرة بين الذكاء العاطفي وبعض استراتيجيات إدارة الانطباع (العرض الذاتى، احترام الذات واحترام الآخرين وتقديرهم، التفاعل الاجتماعي). ومن ثم فالفرد الذي يمتلك مهارات الذكاء العاطفي يتمكّن من الخروج بسرعة من موقف أو عواطف مخيبة للآمال أو مؤلمة. كما أنه لديه القدرة على التعرف بدقة على مشاعر الآخرين وتحديدتها وتقديرها ومرن في التغيير في البيئة اجتماعيا وفي تطوير العلاقات (١٥). كما توصلت أخرى أن للذكاء العاطفى أبعاد لها تأثير إيجابى كبير على بعض استراتيجيات إدارة الانطباع (١٦).

ومن ثم تتضح مدى أهمية الذكاء العاطفى بأبعاه المختلفة بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الانطباع، حيث أن الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفى تؤثر على جوانب مختلفة من استراتيجيات إدارة الانطباع. فعادة في القطاع التعليمي، يستخدم القادة استراتيجيات إدارة الانطباع لعدة أهداف مثل الامتثال للمعايير المؤسسية، وتطوير الهوية، والقبول الاجتماعي، إضافة إلى حماية وصيانة السلطة، والتأثير على ثقافة وأداء المؤسسة التعليمية.

مما يؤكد على أن إمكانات القائد لها تأثير قوى على ثقافة المؤسسة التعليمية وممارسة السلطة والقيادة فيها تتوقف على قدرة القائد على إدارة الانطباعات التي

يرسلها إلى التابعين حول قيادته، في هذا السياق، فإن استخدام القائد لاستراتيجيات إدارة الانطباع تعتبر الخيط الذهبي الذي يربط بين القيادة التنظيمية والإدارة الفعالة معاً^(١٧).

ومن ثم يمكن التأكيد على أن استراتيجيات إدارة الانطباع ليس شيئاً ثانوياً يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للقيادة الجامعية، فالقيادة الجامعية على كافة المستويات مهتمة بـ "العلامة التجارية" لجامعاتها، كما أن لها دور حقيقي في تحقيق نتائج إيجابية للفرد والجامعة ككل، وهنا تظهر أهمية الذكاء العاطفي نتيجة لمساهمة في تفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع لدى القيادات الجامعية على كافة المستويات، والتي بدورها تساعدهم في الإدارة الفعالة، بما يحقق تطوير لأدائهم وزيادة فعاليتهم.

وباعتبار رئيس القسم الأكاديمي أحد أهم القيادات الجامعية، لما له من دور كبير وبارز في تحديد طبيعة القسم، إذ تؤثر قراراته على بيئة العمل داخل القسم، وأفعاله تؤثر على كل فرد بالقسم، كما أن له دور جوهري في تحقيق وحدة القسم وتآزره، ومنصبه ضروري لضمان إدارة يومية فعالة للحياة الجامعية^(١٨).

وبناء عليه فإن أى محاولة للتغيير والإصلاح فى أداء القيادات بالجامعة لابد أن تتمحور حول القسم الأكاديمي متمثلاً فى رؤساء الأقسام باعتبارهم رمز الإصلاح والتطوير على المستوى التنفيذى بالأقسام. ومما يساعد التفهم الجيد والفعال لاستراتيجيات إدارة الانطباع يعتمد على مهارات الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام بالجامعة مما يؤثر على اختيار السلوك المناسب لكل موقف وهدف مما يسهم فى نجاح البيئة التنظيمية للمؤسسة الجامعية ككل.

مشكلة الدراسة

من المفترض أن يؤدي رئيس القسم دوراً حيوياً في صنع المناخ الإيجابي داخل القسم والكلية، هذا المناخ الذي يحافظ على أعضائه ويقلل من ضغوط العمل ويرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم. فـ رئيس القسم يمثل أكبر مجموعة إدارية أكاديمية داخل الكليات والجامعات.

وفى ظل هذا، يواجه رؤساء الأقسام بالكلليات الجامعية تحديات أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي، حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات خاصة بالعاملين، أعضاء هيئة التدريس، معاونيهم، تغيرات تنظيمية، برامج ومناهج تدريسية، تنمية طلاب، إقامة علاقات إيجابية مع منظمات المجتمع المحيطة (١٩). وهنا يظهر مدى العبء والدور المهم لرئيس القسم مما يؤكد على أهمية وضرة وجود علاقات إيجابية مع جميع الأطراف السابقة، معتمدا على مهارات الذكاء العاطفى واستراتيجيات إدارة الانطباع.

قد تظهر صراعات داخل القسم، بين رئيس القسم وبقية أعضاء القسم، وتتوقف على عدة عوامل منها شخصيته وأسلوبه فى التعامل فى المواقف المختلفة، وأخرى تتعلق بالمؤسسة (٢٠). وبالتالي يحتاج رئيس القسم لعدة استراتيجيات لإدارة الانطباع والتعامل بذكاء عاطفى مع كل المحيطين محققا أهدافه الخاصة والمؤسسية معا.

وفى دراسة استطلاعية رأى عدد من الأساتذة، ممن سبق لهم تولى المناصب القيادية بالجامعة حول النظام الحالى لشغل وظيفة رئيس مجلس القسم، واتفقوا جميعهم على أن نظام شغل تلك الوظيفة قد يتيح الفرصة لبعض أعضاء هيئة التدريس تولى هذا المنصب وهم لا يستطيعون تحمل مسؤوليات هذه الوظيفة، لقلة توافر المواصفات و المهارات والاستعدادات والقدرات الشخصية، وقلة خبرتهم بالعمل فتعيينهم يعتمد على الأقدمية فى معظم الأحوال (٢١). وبالتالي فرؤساء الأقسام يشغلون مناصبهم دون خبرة إدارية أو فهم واضح لطبيعة أدوارهم، أو تدريب على كيفية قيادة الآخرين والتعامل معهم بذكاء عاطفى (٢٢).

كما تظهر بعض الدراسات قصور فى ممارسات بعض رؤساء الأقسام، كالتالى:

- قصور فى إشراك المرؤسين فى اتخاذ القرارات التى تهمهم، والتسلط، والاندفاع، والاهتمام بالمصالح الفردية فى بعض الأحيان، والتركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى وجود العديد من أوجه الخلل فى هذا التقييم (٢٣). الالتزام الحرفى بالقوانين وقلة الحوافز المعنوية المقدمة لأصحاب الأفكار الإيجابية الجديدة (٢٤). مما يؤكد على أن الأساليب المستخدمة تركز

علي الفوقية لا التشاركية ، والجزئية لا الشمولية والوقتية لا الاستمرارية ،
والتجريدية لا الواقعية (٢٥).

- غياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والتجريب، مع وجود علاقات شخصية وعدائية واتجاهات سلبية لدى البعض (٢٦).
- ضعف مهارته في استخدام وسائل الاتصال الحديثة مع أعضاء القسم، في ظل الشعور بالإحباط وفقدان الدافعية، وضعف الرضا الوظيفي، الخوف من النقد، وفقدان الثقة في النفس والذي يحول دون اشراكهم في الحوار وابداء الرأي، ومقاومة التغيير، وضعف الرغبة لبذل الجهد والوقت وبخاصة مع قلة وجود القنوات للجدوى من وراء ذلك (٢٧).
- ممارسة بعض السلوكيات السلبية التي تسعى إلى استغلال المنصب العام، واستخدام الألفاظ والكلمات الرنانة والشعارات البراقة التي تبرر القرارات وتضخم الإنجازات وتعتمد إلى تزيف الحقائق وتحريف الآراء وتغشي المجاملة والمحسوبية وصراع المصالح، وتصيد الأخطاء والنفاق والتملق وشن حملات دعائية وغيرها (٢٨).
- رغبة المستويات الدنيا في الجهاز الإداري بالجامعة في التحايل والإفلات، والإحالة إلى آخرين هرباً من تحمل المسؤولية (٢٩).
- ضعف دور رئيس القسم في مساعدة وتنمية الأعضاء الجدد (٣٠). بالإضافة لضعف وجود نظام فعال داخل الأقسام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس، ضعف مشاركتهم في صنع القرار، العلاقة غير الطيبة غالباً بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (٣١).
- تدخل الجوانب الشخصية في بعض قرارات رئيس القسم، انخفاض قيم ومهارات العمل الجماعي التعاوني، انخفاض مستوى الثقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس (٣٢).
- قصور وإهمال من قبل رئيس القسم في توفير فرص التواصل والحوار داخل

القسم، وأن بعض رؤساء الأقسام لا يحافظن على سمعة القسم سواء داخل الجامعة أو خارجها، وقلة قنوات رؤساء الأقسام باتباع النمط الديمقراطي كأساس للتعامل داخل الكليات والأقسام.

- غياب دور رئيس القسم في تنمية المهارات القيادية والإدارية والعلاقات الإنسانية لأعضاء القسم، وإهماله لتعزيز روح التعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية لديهم، وعدم توظيف قدرات كل عضو لصالح القسم، وضعف في تحفيز الأعضاء على النشر والبحث العلمي، (٣٣).

و يتضح مما سبق، أن مؤسسات التعليم الجامعي وبالأخص رؤساء الأقسام الأكاديمية تواجه العديد من المشكلات ذات الصلة بسلوكياتهم وأساليب تواصلهم وعلاقاتهم بالمحيطين، مما يتطلب توافر مهارات سلوكية لرئيس القسم تضيف إلى قابليته وأدائه لمسات مشرقة من التأثير الإيجابي على النتائج النهائية التي يسعى إلى تحقيقها، كما تمنحه الثقة بالنفس ولذة الشعور بالإنجاز المتقن وتعتبر قدرته على تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين، والحفاظ عليها وتعزيزها دوماً سواء في مجال العمل أو على الصعيد الشخصي، مما يؤكد على أهمية ضرورة تبنى استراتيجيات إدارة الانطباع والتي بدورها توفر مناخا للعمل مناسباً ينعكس إيجاباً على قدرته داخل القسم على التأثير في الآخرين، وتعزيز استجاباتهم للأفكار والقرارات وبرامج العمل الجديدة المقترحة من قبله.

ونظراً للقصور الملاحظ في أداء وسلوكيات رؤساء الأقسام الأكاديمية، فقد أصبحت الحاجة ملحة لدراسة الذكاء العاطفي ونماذج ومدى قدرته على **تفعيل** استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مما يسهم في تطوير أدائهم وزيادة فعاليتهم بالإضافة لزيادة التفاهم والانسجام داخل المنظومة الجامعية. وهنا يمكن طرح السؤال الرئيس التالي، ويليه مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منه.

أسئلة الدراسة:

كيف يمكن تفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالاستفادة من نماذج الذكاء العاطفى، بما يحقق تطوير لأدائهم وزيادة فعاليتهم؟

- ١- ما المقصود بإدارة الإنطباع للقيادات الجامعية، وما أهم إستراتيجياتها؟
- ٢- ما المقصود بالذكاء العاطفى للقيادات الجامعية، وما أهم نماذجه؟
- ٣- ما العلاقة بين الذكاء العاطفى وإدارة الانطباع من واقع الدراسات والبحوث؟
- ٤- ما واقع استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق؟
- ٥- ما واقع الذكاء العاطفى لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق؟
- ٦- ما واقع العلاقة بين إدارة الانطباع والذكاء العاطفى لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق؟
- ٧- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى ضوء نماذج الذكاء العاطفى؟

أهداف الدراسة

- ٨- الوقوف على أهم استراتيجيات إدارة الانطباع ومفهومها أهميتها وخصائصها لدى القيادات الجامعية.
- ٩- الوقوف على أهم نماذج الذكاء العاطفى ومفهومه ونشأته أهميته لدى القيادات الجامعية.
- ١٠- التعرف على مدى استخدام بعض استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق، وكذلك معرفة واقع الذكاء العاطفى لديهم، وكذلك كشف طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الانطباع والذكاء العاطفى لديهم.

١١- وضع مجموعة اجراءات مقترحة لتفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى ضوء نماذج الذكاء العاطفى.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موقع رئيس القسم لكونه فى قاعدة الهرم الإدارى للجامعة ويمثل بعدًا خاصًا فى اتخاذ القرارات الأكاديمية والعلمية بالجامعة، وبالتالي يعتبر العنصر الأساسى لنجاح القسم فى تحقيق أهدافه واستمرارية هذا النجاح.

فرئيس القسم يمثل أحد القيادات الأكاديمية المهمة فى الحرم الجامعي، فمعظم القرارات الجامعية تصنع على مستوى القسم، وإنه يحمل أعباء وظيفية أوسع من معظم الإداريين فى التعليم الجامعى.

كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيرى الدراسة (إدارة الانطباع والذكاء العاطفى) بالنسبة للقيادات الجامعية والتي حظيت باهتمام العديد من الباحثين لأن الانكفاء عاطفيًا لديهم قدرة أكبر على تطويع مشاعرهم ومشاعر الآخرين بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة مستخدمين مختلف استراتيجيات إدارة الانطباع المناسبة للموقف.

كما تفيد الدراسة القائمين على تطوير التعليم الجامعى وقياداته بكافة المستويات فيمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة فى وضع تصور لدعم وتطوير تطبيق استراتيجيات إدارة الانطباع مع رؤوسهم بناء على نماذج الذكاء العاطفى بأبعاده المختلفة.

كما تعد محاولة علمية لتقديم مجموعة من السلوكيات والمهارات والبدائل والإجراءات المقترحة التى يعتمد عليها رؤساء الأقسام كما تفيد الساسة والمخططين أيضا لتطوير أدائهم وعلاقات العمل مع رؤوسهم.

منهج الدراسة وأداتها:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفى بمدخله التحليلي، استنادا إلى الأهداف المبتغاة من الدراسة، من خلال تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضع

الدراسة، بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها، ويتميز المنهج الوصفي بقدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. وبناء عليه تسير الدراسة وفق الخطوات التالية:

(١) دراسة نظرية لاستراتيجيات إدارة الانطباع، ونماذج الذكاء العاطفي لدى القيادات الجامعية.

(٢) دراسة تحليلية لواقع ممارسة استراتيجيات إدارة الانطباع، وواقع الذكاء العاطفي، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق والعلاقة بينهما.

(٣) وضع مجموعة إجراءات مقترحة لتفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي.

وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، المقسم لمحورين، كالتالي:

الأول: عبارة عن استبيان استراتيجيات إدارة الانطباع^(٣٤) الذي تم تصميمه بواسطة بولينو وتورنلي، 1999، Bolino and Turnley. وتم وفق تصنيف جونز وبيتمان (1982) Jones and Pittman، ويتكون من (٢٠) عبارة، وقد استخدمه العديد من الباحثين، وقامت الباحثة بتعريبه.

الثاني: عبارة عن استبيان الذكاء العاطفي^(٣٥) الذي طوره شويت وآخرون (1998) The Schuste Self Report (SSEIT) (2009) Schutte et al. وفق تصنيف وماير وسالوفي (1990) Salovey and Mayer، ويتكون من (٣٢) عبارة. وقد استخدمه العديد من الباحثين، وقامت الباحثة بتعريبه.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

١ - حدود مجالية:

تعتمد الدراسة على متغيرين الأول استراتيجيات إدارة الانطباع وتمثلت في (الترويج الذاتي، الحظي، التماثل، التخويف، التضرع). والثاني، أبعاد

الذكاء العاطفي وتمثلت في (إدراك العواطف، إدارة العواطف، استخدام العواطف) معتمدة على تصنيف ماير وسالوفى.

٢ - حدود مكانية:

حيث تقتصر الدراسة رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق بالكلية النظرية والعملية، وروعى التنوع ما بيت الذكور والإناث، لضمان تنوع وثرأ الخبرات والأساليب الموجودة والمتبعة من قبل رؤساء الأقسام بالجامعة.

٣ - حدود زمنية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق، بالفصل الدراسى الأول للعام الدراسى ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

تعرف إدارة الانطباع Impression Management بأنها " عملية يقوم بها القادة/ الأفراد كمحاولة للسيطرة والتأثير على شكل تصورات/ انطباعات الآخرين عنهم (الصورة الذهنية) ، من خلال عدة استراتيجيات مثل (الترويج الذاتى، الحظى، التماثل، التخويف التضرع)".

يعرف الذكاء العاطفي Emotional Intelligence بأنه "القدرة على الإدراك الجيد للمشاعر الشخصية وفهمها وتنظيمها، بالإضافة للإدراك الجيد لمشاعر الآخرين وانفعالاتهم ووضعها فى الحسبان، ومن ثم استخدامها فى بناء العلاقات الجيدة والتفاعل الإيجابي مع هؤلاء الأفراد، وإمكانية التأثير عليهم شخصيا ومهنيا لتحقيق الأهداف العامة والخاصة".

الدراسات السابقة:

(١) دراسات تناولت إدارة الانطباع

تناولت كثير من الدراسات العربية والأجنبية إدارة الانطباع مع متغيرات متنوعة، كالتالي:

١- أظهرت دراسة (رافد الحدراوى، ٢٠١٩) (٣٦) تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع على سلوكيات الصوت الوظيفي بالقطاع المصرفي في العراق، وكانت عينة البحث متمثلة بفروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الاشرف (فرع الكوفة، فرع الروضة، فرع شارع الصادق، فرع المناذر). واعتمدت على منهج دراسة الحالة، كما استعانت بأداتين رئيسيتين لجمع البيانات والمعلومات تمثلتا بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد العينة، وقائمة الاستبيان التي وجهت الى عينة من الموظفين في فروع المصرف المذكورة. وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات شخّصت واقع استراتيجيات إدارة الانطباع كان أهمها: وجود تأثير عكسي لإستراتيجية التهيب في ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي، أي إن الموظفين لا يقبلون بممارسة هذه الإستراتيجية من قبل قاداتهم. وأوصى البحث بضرورة التخلي عن ممارسة هذه الإستراتيجية لأنها تعمل على ترك انطباعا سلبيا لدى الموظفين اتجاه مصارفهم.

٢- وهدفت دراسة (سوزان بكر، ٢٠١٨) (٣٧) التعرف على تأثير أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية، بالتطبيق على عينة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، والبالغ عددهم (٣٧٧)، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به) والهوية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإجبار أو التهديد والهوية التنظيمية. بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية.

٣- كما بينت دراسة (أمانى ألبرت ٢٠١٦) ^(٣٨) نوعية الانطباعات التي تستخدمها وزارة الداخلية لإدارة وتشكيل صورتها. مع استكشاف مردود الصورة الذهنية المتشكلة لدى الجمهور المتعامل مع صفحتها. وقد استعانة الباحثة بدراسة استطلاعية على استخدام وزارة الداخلية لوسائل التواصل الاجتماعي فيس بوك وتويتر ويوتيوب وتوصلت الي أن الفيس بوك هو أكثر هذه الوسائل استخداما من قبل الوزارة كما أنه الأكثر عددا في الجمهور المشارك. ولوحظ وجود عدة صفحات مرتبطة بوزارة الداخلية والشرطة رسمية وغير رسمية يشرف عليها ضباط من الشرطة لتوضيح جهودهم، وفي النهاية استقرت الدراسة على استراتيجيات إدارة الانطباع لوزارة الداخلية عبر شبكات التواصل الاجتماعي تعتبر من أنجحها ورواجها.

٤- بينما كتشفت دراسة (جنان شهاب، ٢٠١٤) ^(٣٩) طبيعة ونوعية علاقة الارتباط والتأثير بين المهارة السياسية و إدارة الانطباع، فاتخذت من رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة القادسية عينة للبحث والبالغ عددهم (٥٦) فردا، اذ وزعت استمارة الاستبيان التي اعدت وفق نموذج (Ferris et al، 2005) للمهارة السياسية، ونموذج (Erdogan 2011) لادارة الانطباع، وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات منها ما أشارت الى توفر قدر مشجع من أبعاد المهارة السياسية لدى العينة المبحوثة المؤدي الى رفع سلوكيات واساليب ادارة الانطباع، وتوصي بضرورة تعزيز قدرة رؤساء الأقسام العلمية من خلال تدريب القيادات الجامعية على كيفية فهم سلوكيات الآخرين وإدراكها، إضافة الى تكييف وتعديل سلوكياتهم تبعا للموقف المراد التصرف إزاءه لخلق انطباع ايجابي عنهم لدى كل المحيطين بهم مما ينعكس بشكل كبير على المناخ العام للعمل من جهة والتقليل من آثاره السلبية من جهة ثانية.

٥- وببحث دراسة (رجب رفاعي، ٢٠١٤) ^(٤٠) طبيعة العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع كمتغير مجمل أو أحادي البعد وسلوك المواطننة التنظيمية كمتغير مجمل

أو أحادي البُعد، كذلك تحديد العلاقة بين أبعاد سلوك إدارة الانطباع وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٨٣١) موظفاً من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين سلوك إدارة الانطباع كمتغير مجمل أو أحادي البُعد وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البُعد، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين سلوك إدارة الانطباع المركز على الآخرين وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً توصلت الدراسة إلى مجموعة من والتوصيات، والدراسات المستقبلية ذات الصلة.

٦- **وسعت دراسة (على فندی، ٢٠١٣) (٤١) إلى بناء واختبار نموذج يفسر الأثر المترتب على العلاقة بين ثلاث أساليب لإدارة الانطباع والأدوار الثلاثة الرئيسية للقيادة الرؤيوية، وإعتماداً على ذلك فقد افترضت أن تطبيق القيادة الرؤيوية لعدد من أساليب إدارة الانطباع تؤثر على تحقيق الأدوار الرئيسية التي يضطلع بها القائد الرؤيوي وهو يسعى نحو تحقيق رؤياه، بعد تنظيم منهجي لفرضيات منطقية تجسدت بنموذج افتراضي، تم إختباره بعدد من الأساليب الإحصائية اعتمدت لتحليل البيانات التي جمعت في ضوء استجابة عينة من قيادات وزارة النقل الإدارية عددها (٢٨) على إستبانة، وجاءت نتائج البحث لتؤكد صحة الفرضيات المبنية، والتي كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية، فضلاً عن الأثر الموجب لتطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار تلك القيادة ونجاحها.**

وبالنسبة للدراسات الأجنبية

٧- **هدفت دراسة (Shoko& Dzimiri, 2018) (٤٢) التحري عن استراتيجيات إدارة الانطباع التي يستخدمها رؤساء المدارس الابتدائية في زيمبابوي للتأثير على قرارات الإدارة والقيادة في مدارسهم. وتم الاعتماد على نموذج مختلط للمنهجية، فتم استخدام تصميم بحث مسح وصفي شارك فيه خمسون من رؤساء المدارس**

المختارين. وقد كشفت البيانات عن أن رؤساء المدارس استخدموا أساليب الترويج الذاتي وتكوين الجمعيات والاندماج والتضحية والدعوة والترهيب، لبناء انطباعات حول قدراتهم القيادية. وكان الاستنتاج الرئيسي أنه يتم استخدام أساليب إدارة الانطباعات هذه بشكل مختلف في أنواع المؤسسات المختلفة. وقد أوصت الدراسة بأن تكون دراسة إدارة الانطباعات للقيادة خاصة في مجال الإدارة التربوية، والتي تحظى حاليًا بالاهتمام العالمي، لتعزيز ممارسات القيادة والإدارة في التعليم.

٨- وحلت وحددت دراسة (Chaubey& Kandpal, 2017) (٤٣) استراتيجيات إدارة الانطباعات التي يتبعها أعضاء هيئة التدريس في منطقة دهرادون في أوتارانتشال بالهند. بهدف معرفة استراتيجيات إدارة الانطباعات التي اعتمدها المعلمون والمحاضرون والأساتذة في المدارس والكليات والجامعات. وقد توصلت الدراسة أن معظم الموظفين يتبنون الترويج الذاتي والتكامل لإقناع الآخرين في مكان العمل، ثم استراتيجية التخويف، حيث يشير الناس إلى قوتهم أو قدرتهم على العقاب حتى ينظر إليهم على أنهم خطرون؛ والادعاء والتضرع لطلب المساعدة، ومعظم الأكاديميين يعتمدون عليها بغرض البحث عن نمو في حياتهم المهنية.

٩- وصممت دراسة (Gwal, 2015) (٤٤) نموذج لقياس استراتيجيات إدارة الانطباعات لدى الأكاديميين العاملين بالمعاهد الأكاديمية بالهند، بهدف قياس أكثر استراتيجيات الانطباعات شيوعاً واستخداماً فيما بينهم، وتم التوصل إلى أن استراتيجية التكامل حصلت على أعلى نسبة من خلال التعامل الحسن فيما بين الزملاء، وتلتها استراتيجية الترويج الذاتي، ثم استراتيجية الترهيب وأخيراً استراتيجية طلب الدعم والمساعدة.

١٠- سعت دراسة (Adowiyah, 2015) (٤٥) معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الانطباعات على الأداء وسلوكيات الأفراد في العمل بإندونيسيا، وتوصلت إلى أن أساليب إدارة الانطباعات التي تركز على الرئيس أو مشرف العمل لها تأثير إيجابي على تقييماته لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى ميل المشرف وعلى مهارات التعامل مع الآخرين، وكذلك على الأداء الوظيفي للعاملين. وتوصلت ان العلاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

١١- حللت دراسة (Morgan, 2013) ^(٤٦) استراتيجيات إدارة الانطباع المستخدمة من قبل بعض الجامعات من خلال تحليل صفحات وموقع الويب لرؤساء الجامعات العامة الوطنية، بهدف التعرف على استراتيجيات إدارة الانطباع التي يستخدمها قادة الجامعات على شبكات الإنترنت. وتوصلت إلى أن رؤساء الجامعات تعتمد على الأساليب النصية التقليدية كعرض السيرة الذاتية لهم، وإنجازاتهم والجوائز، ومع كالم رسائل الترحيبية، والترويج الذاتي تعد أغلبية الاستراتيجيات إدارة الانطباع التي يعتمد عليها رؤساء الجامعات، ثم يليها للترويج والتسويق الاقتصادي لجامعته والمزايا المقدمة للطلاب الجدد.

١٢- وكشفت دراسة (Aggarwal & Krishnan, 2011) ^(٤٧) ، تأثير القيادة التحويلة على استراتيجيات إدارة الانطباع، وتوصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين استخدام استراتيجية إدارة الانطباع التي تركز على الذات والكفاءة الذاتية المدركة للأفراد، وبين استخدام استراتيجية إدارة الانطباع التي تركز على الآخرين والقيادة التحويلية كما توصلت إلى أن استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على الوظيفة وعلى رئيس العمل تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للأفراد.

١٣- هدفت دراسة (Nhung , et al, 2008) ^(٤٨)، التعرف على العلاقة بين استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع و ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت لوجود علاقة ارتباط ايجابية بين استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع و ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما توصلت إلى أن أسلوب الإطار وتقدير الآخرين يولد شعورا بالحب والتعاون بين الزملاء في فريق العمل، وأن الإدارة الانطباع الفعالة تساعد في تسهيل التفاعل والاندماج وتبادل المنافع بين أعضاء الفريق والشعور بالرضا، ولها تأثير إيجابي على تقييمات المشرف وأيضا على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك على الأداء العام للعمل التعاوني وإنجازة بجودة عالية.

١٤- كشفت دراسة (Harris et al., 2007) (٤٩) علاقة وتأثير المهارة السياسية باستراتيجيات إدارة الانطباع (الإطار والتقدير - الترويج الذاتي - التهديد - نموذج يقتدي به - إظهار الحاجة للمساعدة) وتقييمات المشرفين، وتوصلت إلى أن استراتيجيات إدارة الانطباع لها تأثير إيجابي متوسط على تقييمات المشرفين، وفي حالة إذا المهارة السياسية للأفراد العاملين مرتفعة، بينما يكون لها تأثير سلبي إذا كانت المهارة السياسية للأفراد العاملين منخفضة.

١٥- بينما أكدت دراسة (Adnan & Khawaja ، 2006) (٥٠) أن استراتيجيات إدارة الانطباع لها تأثير معنوي على مستوى الترقى، فالعاملين الذين يستخدمون استراتيجيات إدارة الانطباع بشكل جيد مع رؤسائهم، سوف يحصلون على معدلات تقييم أداء إيجابية. وفرص للترقى أكثر من غيرهم، وإمكانية حصولهم على مكافآت ومزايا أخرى في المستقبل، وبالتالي تعد استراتيجيات إدارة الانطباع عامل محفز وداعم للترقى الوظيفي والاجتماعي.

١٦- كما جاءت دراسة (Bolino^(a)، 2006) (٥١) لإثبات العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الانطباع المرتكزة على الإشراف وكذلك تقييم رؤساء العمل، فقد توصلت لوجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين إستراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على الإشراف وتقييمات رؤساء العمل ومدى ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أثبتت وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين إستراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على الوظيفة وما يتم من تقييمات من قبل الرؤساء، في حين أثبتت عدم وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على الشخص وتقييمات الرؤساء.

١٧- أكدت دراسة (Hui & colleagues, 2000) (٥٢) إلى أن الموظفين الذين يعملون أكثر مما تتطلبه محددات الوظيفة مثل مساعدة الآخرين، والبقاء في عطلة نهاية الأسبوع، والعمل الوقت متأخر، أو التطوع القيام بمهام إضافية دون الانتظار المقابل هم بأنفسهم يروجون لانطباعات جيدة عن المنظمة. وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وإدارة الانطباع بالنسبة للموظفين.

١٨- كما اكدت دراسة (٥٣) (Bolino^(b), 1999) أن ادارة الانطباع الجيدة عن المنظمة تؤثر على الانتماء والمواطنة والولاء التنظيمي للأفراد العاملين، وأن الأفراد العاملين بالمنظمة قد يقدمون المزيد من الجهد والوقت والتفاني في العمل للمنظمة ويعملون لوقت متأخر ليعطوا انطباع جيد عنهم وغالبا ما يحدث هذا كلما اقترب موعد تقييمهم من قبل رؤسائهم بالمنظمة.

٢) دراسات تناولت الذكاء العاطفي

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية الذكاء العاطفي مع متغيرات متنوعة، كالتالي:

١- هدفت دراسة (أنور الخالدي، ٢٠١٨) (٥٤) معرفة أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة آل البيت بالأردن، ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة، نحو مستوى الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة آل البيت تعزى للمتغيرات الديموغرافية، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج أن هناك أثر نو دلالة احصائية، الذكاء العاطفي بكل أبعاده على الأداء الوظيفي للعاملين.

٢- كشفت دراسة (صفاء عبده، ٢٠١٨) (٥٥) عن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمهارات الذكاء الانفعالي . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والذكاء الانفعالي، وأوصت الدراسة بتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات على مهارات الذكاء الانفعالي وعقد دورات وندوات لتطوير مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

٣- كشفت دراسة (أحلام عودات، ٢٠١٧) (٥٦) العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمدراء في جامعة اليرموك من وجهة نظر المرؤوسين. وقد تم استخدام الاستبانة بعينة الدراسة والمكونة من (٢٠٣) من العاملين من الهيئة الإدارية في جامعة اليرموك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت

الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، بالإضافة لعدم وجود أثر لعوامل الجنس (ذكور - إناث) في أبعاد الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، وعدم وجود أثر لعوامل العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لدى المرؤوسين على مستوى الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمدراء، وخلصت الدراسة لتوصيات بإعداد برامج لتنمية مهارات القادة في الذكاء العاطفي وإدارة العلاقات مع الآخرين. وتضمن محور الذكاء العاطفي في تقييم الأداء في الجامعة.

٤- أظهرت دراسة (عايشة الكرد، ٢٠١٦) ^(٥٧) العلاقة بين تطبيق الذكاء العقلي والعاطفي في تعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الكليات التقنية في قطاع غزة. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العقلاني والذكاء العاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة. وقد خلصت الدراسة بتصور كتوصيات لإدارة الكليات لتعزيز وحث العاملين في الوظائف الإشرافية على استخدام مهاراتهم العقلية والوجدانية في عملهم؛ وذلك التحسين جودة الخدمات المقدمة، لتنمية قدراتها التنافسية للارتقاء بنوعية وكفاءة تلك الكليات.

٥- كشفت دراسة (محمد البطاينة، سوزان عتوم، ٢٠١٦) ^(٥٨) أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة في إقليم الشمال، وكان أبرز ما توصل إليه الباحثان وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات، وإدراك وفهم عواطف الآخرين، وأثر العلاقات الإنسانية على المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود أثر لكل من إدارة الذات، وتحفيز الذات على المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وهنا يرى الباحثان ضرورة زيادة قدرة أعضاء الهيئة التدريسية على قيادة عواطف الآخرين، وزيادة القدرة على تحفيز وتحريك عواطفهم.

٦-أوضحت دراسة (نهى حمد، ٢٠١٦) ^(٥٩) العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات. وخلصت لمجموعة توصيات أهمها، العمل على توفير الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات الذكاء العاطفي، وأن يكون هناك تطوير من قبل إدارة الجامعات لمهارات المديرين الذين يتخذون القرارات.

٧- كشفت دراسة (طاهر الغالبي، ليلى على، ٢٠١٥) ^(٦٠) تأثير امتلاك القيادات الجامعية لقدرات الذكاء العاطفي في ممارسة نمط القيادة التحويلية في إطار الحكمة في عدد من جامعات وسط وجنوب العراق البالغ عددها (١١) جامعة، واختيرت عينة تضم القيادات العليا في هذه الجامعات من رئيس الجامعة ومساعديه العلمي والاداري وعمداء الكليات. وتم الاستعانة باستبانة، وتوصلت الدراسة أنه يوجد أثر مباشر وغير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للذكاء العاطفي في القيادة التحويلية). وتوصل إلى عدد من النتائج أهمها، أن الذكاء العاطفي من المعايير المهمة التي ينبغي الأخذ بها عند اختيار القيادات الجامعية. كما وضعت مجموعة من التوصيات أبرزها تشجيع القادة الجامعيين على القيام باختبارات ذاتية للتعرف على مستوى ذكائهم العاطفي.

٨- كشفت دراسة (خالد ماضي، ٢٠١٤) ^(٦١) العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. كما سعت الدراسة الى تحديد افضل استراتيجية لمواجهة الصراع لدي المديرين ذوي الذكاء العاطفي من بين استراتيجيات ادارة الصراع (التكامل، السيطرة ، الالتزام، التسوية، التجنب)، بالاضافة الى الكشف عن مدي الاختلاف في مستويات الذكاء العاطفي بين القادة الإداريين تبعاً للخصائص الديموجرافية. واعتمد الباحث على مقياس الأداء العاطفي الذي طوره شوت و آخرون (Schutte et al.) . وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها، أن

الذكاء العاطفي يرتبط طردياً مع استراتيجية التكامل واستراتيجية التسوية، وهو ما يؤكد على أن الأفراد الأذكاء عاطفياً يتبنون إستراتيجية التكامل والتسوية في التعامل مع الصراعات، حيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على التعاون وعلى إيجاد منطقة محايدة أو حل وسط يرضي جميع الأطراف عن طريق تقديم التنازلات من طرفي الصراع. كما أظهرت الدراسة أن المديرين الذين يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع والمتوسط يفضلون إستراتيجية التكامل، أما المديرين والقادة ذوي الذكاء العاطفي المنخفض يفضلون إستراتيجية التجنب. كما تؤكد نتائج الدراسة على وجود فروق بين الفئات العمرية من حيث الذكاء العاطفي الصالح للفئات صاحبت الأعمار الأكبر، علاوة على وجود اختلافات جوهرية بين فئات التعليم المختلفة وذلك لصالح هؤلاء المديرين ذوي التعليم المرتفع، كما تبين وجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوى الذكاء العاطفي تبعاً للمستوى الإداري، وتعد فئة رؤساء الوحدات هم الأقل ذكاءً عاطفياً عن باقي فئات الدراسة (المديرين العموم، ومديري الإدارات).

٩- كشفت دراسة (هناء الرقاد وعزيزة أبودية، ٢٠١٢) ^(٦٢) درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وتم استخدام الاستبانة لقياس الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين، وقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كل من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة. وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك عن درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس السلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وبالنسبة للدراسات الأجنبية

١٠- هدفت دراسة (Fakhra Aziz, 2014) ^(٦٣) إلى قياس ومقارنة الذكاء العاطفي والمهارة القيادية لدى رؤساء الجامعات ورؤساء الأقسام، في باكستان، وتم اختيار عينة من ١٠٠ رئيس جامعة (٥٠ من الرجال و ٥٠ من النساء). وتم تصميم مقياس استبيان الذكاء العاطفي للقادة (EISL) في الأبعاد (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات). وخلص إلى أن جميع رؤساء الجامعات لديهم مستوى عال من الذكاء العاطفي في حين أن الرجال لديهم ذكاء عاطفي أكثر نسبياً من الإناث. وأن رؤساء الأقسام على مستوى الجامعة يمتلكون نسبة كبيرة من مستوى الذكاء العاطفي.

١١- كشفت دراسة (Rahmat, ٢٠١٤) ^(٦٤) العلاقة بين الذكاء العاطفي لأعضاء هيئة التدريس و الأداء التدريسي في جامعة أورمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبيانات الذكاء العاطفي والأداء التعليمي كأدوات قياس، وأشارت نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي لأعضاء هيئة التدريس وأدائهم التدريسي عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ولا يوجد فرق كبير بين الذكاء العاطفي لأعضاء هيئة التدريس والأداء التعليمي على أساس الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة .

١٢- كشفت دراسة (khani, ٢٠١١) ^(٦٥) دور الذكاء العاطفي بالجامعة في تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة آزاد الإسلامية في طهران، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت النتائج تشير إلى إختلاف كبير بين الحالة المرغوبة والأوضاع الحالية في الجامعات، وتوصلت لتحديد ١٠ أبعاد للذكاء العاطفي والتي تسهم في تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس، والتي تعكس وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس .

١٣- حللت دراسة (Hess, 2013) ^(٦٦) أدبيات الذكاء العاطفي وصنع القرار وتقديم قائمة مرجعية لمساعدة القادة في تحسين الوعي بالذكاء العاطفي، وكذلك لتعزيز القرارات وعمليات صنع القرار. وتوصلت الى انه يمكن للمنظمات غير

الربحية والقادة الاستفادة من استخدام سلوكيات الذكاء العاطفي لتطوير القائد ومنحه القدرة على تقييم وتأثير وعواقب القرارات ، وفي تحسين جودة وفعالية عملية صنع القرار .

١٤- هدفت دراسة (Slaff,2011)^(٦٧) إلى قياس الذكاء العاطفي على النحو الذي حدده مقياس ماير وسالوفي MSCEIT في ٧ جامعات في ولاية بنسلفانيا الوسطى والشرقية على رؤساء الجامعات . وكشفت نتائج الدراسة أن معظم رؤساء الجامعات سجلوا نسبة متوسطة في الذكاء العاطفي وأنه لم يكن هناك ارتباط كبير بين الديموغرافية العوامل والذكاء العاطفي . كما أكدت على نتائج الأبحاث النظرية السابقة إلى وجود علاقة قوية بين درجات عالية من العاطفي الذكاء وفعالية القيادة، وهنا خلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي هو شرط ضروري للقيادة الفعالة.

١٥- بينما ركزت دراسة (Christian,2017)^(٦٨) على بعد الإدارة الذاتية للذكاء العاطفي كعامل فعال في الإدارة الأكاديمية في الجامعات الحكومية بجنوب نيجيريا الجنوبية، وطبقت دراسة ميدانية على ٣٥٠ من رؤساء الجامعات في سبع جامعات حكومية في ولايات ريفرز وبايلسا ودلتا. وتم اعتماد مقياس Boyatzis و (1999) Goleman للذكاء العاطفي، وتم ربط بعد الإدارة الذاتية للذكاء العاطفي والكفاءات الإدارية رؤساء الجامعات والقيادات الأكاديميين في الجامعات. وتوصلت إلى أن الذكاء العاطفي يسهم في رفع الكفاءات الإدارية للمسؤولين الأكاديميين في الأماكن العامة وخاصة بالجامعات بل وتعد هذه الكفاءات المهيمنة في القيادة الأكاديمية بالجامعة.

٣) دراسات تناولت إدارة الانطباع والذكاء العاطفي

ربطت العديد من الدراسات إدارة الانطباع بالذكاء العاطفي، كالتالي:

١. هدفت دراسة (تايب، ٢٠١٤)^(٦٩) معرفة أثر الذكاء الوجداني لدى المدير على استخدامه لأساليب إدارة الانطباع بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمائية في ج.م.ع . وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي

وجوهري بين مستوى الذكاء الوجداني لدى المدير واستخدامه لأساليب إدارة الانطباع المتمثلة في الترويج الشخصي والإطراء وتقدير الآخرين والتماثل مع قواعد المنظمة وإظهار الحاجة للمساعدة .بينما وجد ارتباط عكسي بينه وبين استخدام أسلوب التخويف والإجبار .

٢. كشفت دراسة (Rani & Priyaad, 2010) ^(٧٠) العلاقة بين الذكاء العاطفي، الثقافة التنظيمية وإدارة الانطباع، بغرض فهم استراتيجيات إدارة الانطباع ودورها في تحسين فعالية المنظمات وكذلك كيف يمكن للذكاء العاطفي أن تؤثر على إدارة الانطباع. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الانطباع تلعب دورا رئيسا في التفاعل الاجتماعي بين الزملاء، خاصة عندما يتعين عليهم الاعتماد على بعضهم البعض لإنجاز نتائج العمل ذات الصلة. كما أن الذكاء العاطفي للشخص يساعد في تطوير مهارات إدارة الانطباع المناسبة للموظفين. كما أن إدارة الانطباع تسهم بوضوح في التوظيف والتدريب والتنمية المهنية. وخلصت إلى أنه إذا كان الفرد ذكي عاطفيا يمكنه إدارة انطباعات بشكل أفضل.

٣. توصلت دراسة (Jain, Ajay, 2012) ^(٧١) معرفة تأثير كفاءات الذكاء العاطفي على سلوك إدارة الانطباع لدى الموظفين ضمن الإطار التنظيمي الواسع. وتوصلت إلى أن الذكاء العاطفي كمهارات شخصية في الإدراك الذاتي لعواطف الفرد والآخرين وإدارتها له تأثير إيجابي على سلوك إدارة الانطباع، وبالتالي فإن إدارة الانطباع تولد نتيجة إيجابية على مستوى الأفراد والمؤسسة كذلك، أهمية الذكاء العاطفي في خلق انطباع إيجابي داخل السياق التنظيمي، وطبقت الدراسة على المديرين التنفيذيين من المستوى المتوسط من أربعة منظمات التصنيع في شمال الهند، وهذه الدراسة في إطار علم النفس الإيجابي لزيادة قدرة الفرد على إدارة نفسه .علم النفس الإيجابي هو حركة بدأها سيليجمان و سيكزيميهالي و (2000) Seligman and Csikszentmihalyi في مستوى التحليل الجزئي ، تركز الحركة على دراسة وتطبيق نقاط القوة البشرية الموجبة في الاتجاه الإيجابي ، والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء .

٤. هدفت دراسة (Jain, Ajay, 2012) ^(٧٢) معرفة التأثير الوسيط لإدارة الانطباع للعلاقة بين الذكاء العاطفي (EI) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCBS). وتكونت العينة من ٢٥٠ من المديرين التنفيذيين بالقطاع الخاص شمال الهند. وتم جمع البيانات عن طريق ثلاثة استبيانات. وقد أظهرت الدراسة التأثير الإيجابي لإدارة الانطباع على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن في حالة تدخل دوافع إدارة الانطباع في العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية فيكون تأثيره سلبي حيث ينشغل الفرد في كيفية استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع بتحقيق أغراضه مما ينحرف عن سلوكيات إدارة المواطنة التنظيمية. وتوصلت إلى أن هناك أساليب لإدارة الانطباع غير لفظية تعمل على تعزيز الانطباعات الإيجابية للفرد ولها علاقة بالمهارة السياسية للفرد وقدرته على التفاعل الاجتماعي بذكاء ليصبح شخصية مثالية أمام الجميع.

٥. وسعت دراسة (El Badawy & Hussein, 2017) ^(٧٣) لاستكشاف العلاقة بين إدارة الانطباع والمتغيرات التنظيمية الأخرى كالذكاء العاطفي، طبقت الدراسة على موظفين بكلية إدارة الأعمال في جامعة خاصة في القاهرة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارات الاجتماعية كبعد من أبعاد الذكاء العاطفي، واستراتيجيات إدارة الانطباع مع استراتيجية إدارة الذات. كما كانت هناك علاقة إيجابية بين التفاوض كبعد من أبعاد الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الانطباع مع الاستراتيجية التي تركز على الذات. وفي النهاية توصلت إلى أن الأفراد الأذكياء يستخدمون استراتيجيات إدارة الانطباع بوعي.

٦. سعت دراسة (Rani & Priyaad & Kannadasan, 2010) ^(٧٤) التعرف على تأثير الذكاء العاطفي على العرض الذاتي. واعتبرت الدراسة أن العرض الذاتي شكل من أشكال إدارة الانطباع. وتوصلت إلى أن الأفراد الأذكياء عاطفياً لديهم مهارات العرض الذاتي بشكل أفضل. من منطلق أن

اشخاص الذين هم أكثر وعيا بالنفس وعواطف الآخرين لديهم القدرة على إدارة أنفسهم فهم أكثر وعيا مما يجعلهم أكثر جهازية بشكل أفضل لتغيير مشاعرهم ومعتقداتهم حسب الطلب الظرفي. وبالتالي فالذكاء العاطفي مرتبط ايجابيا بالعرض الذاتي.

وهناك دراسات تؤكد هذه النتيجة ^(٧٥) (Venkatapathy and Sudhakar, 2002) أن الأفراد مع العرض الذاتي عالية لديها أعلى الذكاء العاطفي. ومع ذلك، فقد دعمت ^(٧٦) (Bono and Vey 2007) العلاقة بين العرض الذاتي والذكاء العاطفي.

٧. **حللت دراسة (Alina, Gulzar, 2012)** ^(٧٧) تأثير كفاءات الذكاء العاطفي على مهارات إدارة الانطباع، وخلق الانطباع، وبحث دور الوساطة لمهارات إدارة الانطباع والكفاءات الاجتماعية و الكفاءات الشخصية وخلق الانطباع. وقد أجريت الدراسة على ٢٠٠ موظف من شركات الاتصالات. وتوصلت الدراسة لتأثير الكفاءات الشخصية بشكل كبير على مهارات إدارة الانطباع، أن الكفاءات الاجتماعية تؤثر بشكل كبير أيضا على مهارات إدارة الانطباع وأن إدارة الانطباع تتوسط العلاقة بين الكفاءات الاجتماعية وخلق الانطباع.

التعليق على الدراسات السابقة

- بالنسبة لدراسات إدارة الانطباع يلاحظ أن الدراسات التي تم التطرق إليها سواء العربية أو الأجنبية ركزت في أغلبها على علاقة استراتيجيات إدارة الانطباع بـ (سلوكيات الصوت الوظيفي، والهوية التنظيمية، والصورة الذهنية، والمهارة السياسية، والمواطنة التنظيمية، للقيادة الرؤيوية)، وأثبتت جميعها العلاقة الإيجابية بين إدارة الانطباع وبين هذ المتغيرات.

- وبالنسبة لدراسات الذكاء العاطفي يلاحظ أن الدراسات التي تم التطرق إليها سواء العربية أو الأجنبية ركزت في أغلبها على علاقة الذكاء العاطفي بمتغيرات تنظيمية عديدة كمتغير القيادة لارتباطه بطبيعة الدراسة الحالية، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي و القيادة الفعالة، كما اعتبرت شرطاً ضروريا للقيادة الأكاديمية الجامعية ،كما أثبتت الدراسات أيضا وجود

علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي وبعض المخرجات التنظيمية مثل (سلوكيات المواطننة التنظيمية و الرضا الوظيفي، إدارة الصراع) ، بالإضافة لوجود علاقة بين الذكاء العاطفي و التعلم التنظيمي، و الالتزام والفعالية.

- مما يؤكد على أهمية دراسة إدارة الانطباع والذكاء العاطفي للقيادة الأكاديمية بالجامعة، فتعد دراسته غاية في الأهمية نظرا لتأثيره الايجابي على المخرجات والأداء العام بالجامعة.

- وبالنسبة للدراسات التي ربطت إستراتيجيات إدارة الانطباع بالذكاء العاطفي للقيادات الجامعي ، فاهتمت بها العديد من الدراسات الأجنبية التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بينهم ، إلا أنه لا توجد دراسة عربية تناولت ذلك الموضوع فى حدود علم الباحثة. بخلاف دراسة (تايب، ٢٠١٤) والتي تناولت تأثير الذكاء الوجداني لدى المدير على استخدامه لأساليب إدارة الانطباع بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمياوية.

- وتميزت الدراسة الحالية بتناولها لاستراتيجيات إدارة الانطباع والذكاء العاطفي على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة، ونظرا لهذا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى بيئة التطبيق، والعينة والأساليب الإحصائية، وبالتالي تعتبر الدراسة الوحيدة فى حدود علم الباحثة والتي ربطت بين متغيري الدراسة على مستوى القيادات الجامعية وخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق.

إجراءات الدراسة:

تسير الدراسة وفق عدة إجراءات على النحو التالي:

أولاً: إدارة الانطباع ومفهومها أهميتها وخصائصها، وأهم استراتيجياتها لدى القيادات الجامعية.

ثانياً: الذكاء العاطفى ومفهومه ونشأته أهميته، وأهم نماذجه لدى القيادات الجامعية.

ثالثاً: العلاقة بين الذكاء العاطفى وإدارة الانطباع من واقع الدراسات والبحوث.

رابعاً: رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة (نظام التعيين والمهام) تشريعياً.

خامساً: واقع إدارة الانطباع والذكاء العاطفى، والعلاقة بينهما، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق.

سادساً: النتائج والإجراءات المقترحة لتفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق، فى ضوء نماذج الذكاء العاطفى.

أولاً: إدارة الانطباع للقيادات الجامعية (مفهوما واستراتيجياتها)

تعد رغبة القائد فى إحداث انطباع إيجابى عند الآخرين هي رغبة قوية ، لذلك فهو يبذل جهداً لتعزيز صورته، ممارساً بعض استراتيجيات إدارة الانطباع، والتي غالباً ما تمنحه مزايا مهمة فى العديد من المواقف، حيث تعد استراتيجيات إدارة الانطباع ذو علاقة قوية بحماية وصيانة السلطة، كما أن لها تأثيراً قوياً عليه وعلى ثقافة المنظمة وأدائها، لذا يتم تناول الأسس المفاهيمية و الفكرية المتعلقة بإدارة الانطباع للقيادات الجامعية، كما يلى.

(١) مفهوم إدارة الانطباع Impression Management

يُعرّف قاموس أكسفورد، الانطباع بأنه "فكرة أو شعور أو رأي حول شيء ما أو شخص ما، خاصةً ما يتكون دون تفكير واعى أو على أساس القليل من الأدلة"^(٧٨). فالانطباع هو نوع من الظواهر العقلية المرتبطة بالعواطف.

بينما تشير إدارة الانطباع إلى الاستراتيجيات السلوكية التي يستخدمها الأشخاص لإنشاء صور أو هويات اجتماعية مرغوبة"^(٧٩). وتعتبر استراتيجيات معينة لكل فرد يستعملها للوصول لدوافع شخصية لأنواع معينة من الانطباعات يريد بنائها وتكوينها فى عقول الآخرين عنه"^(٨٠).

كما أشار آخر الى ادارة الانطباع ذلك الاستخدام الصحيح للسلوك اللفظى وغير

اللفظى على تكوين الصورة الذهنية الإيجابية مثل المظهر والتصرفات والاشارات السمعية والبدنية ومدى الالتزام السلوكى والعملى وطريقة التحدث والنطق، واستخدام قواعد اللغة ودرجة ارتفاع وانخفاض الصوت حسب الحاجة، واستخدام لغة الجسد بشكل عام .

كما أنها عبارة عن نشاط يقوم به الأفراد الذين يأملون أن يراهم الآخرون على درجة عالية من الكفاءة فى تنفيذ أعمالهم، ماهرون فى التعامل مع المجتمع المحيط بهم، أقوياء الشخصية، يتمتعون بالالتزام تجاه ما يقومون به من أعمال وتجاه فريق العمل الذي يشاركون فيه، وتجاه الجهة التى يعملون بها. ^(٨١)

بينما اعتبرها آخر ^(٨٢) بأنها عبارة عن جهود يبذلها أحد الأفراد لإنشاء صورة أو الاحتفاظ بها أو حمايتها أو تغييرها بطريقة أخرى بواسطة جمهور مستهدف، ولتحقيق هذا الهدف، يستخدم الممثلون مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات خلال اللقاءات بالإضافة لإتباع سلوكيات محددة ومصممة لإنشاء الصورة المطلوبة.

كما عبر عنها بأنها "محاولة واعية أو غير واعية للسيطرة الصور التي يتم إسقاطها خلال التفاعلات الاجتماعية" مستخدماً بعض السلوكيات، بما في ذلك استخدام العبارات اللفظية والسلوكيات غير اللفظية أو التعبيرية والتعديل من المظهر الجسدي، حيث تستخدم السلوكيات اللفظية وغير اللفظية الأكثر انتشاراً وسيلة لإدارة الانطباعات ^(٨٣).

وبناءً على ماسبق تبدو أهمية إدارة الانطباع للفرد لكونها تمنح الفرد القدرة على تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين، والحفاظ عليها وتعزيزها دوماً سواء فى مجال العمل أو على الصعيد الشخصى، وهنا تم صياغة وتقنين إدارة الانطباع كأداة للتحكم في ردود أفعال الآخرين تجاه صورة الفرد أو شخصيته في المجتمع ^(٨٤). وهذه الصورة الذهنية فى مجال العمل هى عبارة عن مجموعة الخصائص والصفات الذاتية التى تكون آراء وانطباعات المحيطين بالشخص عن طبيعة شخصيته ومدى كفاءته وقدرته على الإنجاز ^(٨٥). فإدارة الانطباع ما هى إلا محاولة للسيطرة على الصور المتوقعة في الحقيقية أو الخيال بالتفاعلات الاجتماعية ^(٨٦). أى عملية التأثير على التصورات من خلال عرض الأنماط السلوكية للمرء أمام الجمهور المستهدف ^(٨٧).

في حين أكد آخر أن إدارة الانطباع عبارة عن محاولة ضرورية لإثبات الذات والكفاءة في محيط العمل المؤدية إلى نتائج موفقة للغاية في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى المحيطين تتمثل في الإحترام والإحترافية وثبات الشخصية في مجال العمل^(٨٨).

ومن وجهة نظر علم النفس الاجتماعي، تهتم إدارة الانطباع بدراسة كيف يقدم الأفراد أنفسهم للآخرين لكي ينظر إليهم الآخرون بشكل إيجابي^(٨٩).

ومن ناحية أخرى تم تناول إدارة الانطباع، على أنها عبارة عن العملية التي يتحكم بها الناس في انطباعات الآخرين عنهم، حيث تلعب دورا هاما في السلوك الشخصي^(٩٠). وأكد آخر على أنها العملية حيث يسعى الناس للتأثير على الصور التي يشكلها الآخرون عنهم، باعتبارها عنصر قياسي للحياة التنظيمية، تستخدم للتأثير على نتائج المقابلات الوظيفية وتقييمات وقرارات الترقية.... وغيرها، وتعتبر السيرة الذاتية هي أيضا أحد الأشكال التقليدية لإدارة الانطباع، حيث يترجم الناس أنفسهم في قائمة الأصول والخصائص والموارد التي تقدر في مجالهم الخاص^(٩١).

ويشير البعض إلى أن أهم إستراتيجية لإدارة الانطباع هي (بتقديم الذات) أي العملية التي يقوم الأفراد محاولتهم السيطرة على شكل انطباعات الآخرين عنهم. لأن الانطباعات الناس جعل على الآخرين لها آثار على كيفية إدراك الآخرين، تقييم، والتعامل معها، فضلا عن وجهات نظرهم الخاصة من أنفسهم، يتصرف الناس في بعض الأحيان بطرق من شأنها خلق بعض الانطباعات في عيون الآخرين^(٩٢).

في حين عرفت إدارة الانطباع، بأنها دراسة محاولة الأشخاص لإدارة أو التحكم في تصورات الآخرين التي يشكلونها، بهدف توجيه رأي أو انطباع الآخرين باستخدام التحكم في المعلومات خلال موقف شخصي أو اجتماعي من خلال كل من الاتصال اللفظي وغير اللفظي، بما في ذلك لغة الجسد، والموقف، والكلام ورتبة في الحياة الواقعية وتوقع ردود الفعل لدى المتلقين^(٩٣).

ومما سبق يتضح أن إدارة الانطباع عملية يتم من خلالها التحكم في المعلومات وتوجيهها بغرض توجيه آراء وفكر جماعة ما نحو خدمة أهداف شخصية او اجتماعية لهذا الفرد. ولتحقيق هذه الأهداف يسعى ذلك الفرد باتباع استراتيجيات وسلوكيات معينة لبناء تلك التصورات في فكر وعقول ووجدان واتجاهات الافراد

نحوه، ومن الممكن استخدامها للسيطرة على ردود أفعالهم تجاهه في بعض المواقف التي تستعدى ذلك، وبالتالي تتعدد الاستراتيجيات وتختلف من موقف لآخر بناء على الهدف منه والموقف ذاته، يعتمد عليها القائد للتأثير عليهم والتحكم في انطباعاتهم نحوه.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن التوصل لحقيقة تتمثل في أن إدارة الانطباع هي وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، كما أنها سلوك هادف بوعي، يمكن تحقيقه عبر عدد من الاستراتيجيات، ويظهر في التفاعل الاجتماعي والمواقف المختلفة.

(٢) نظرية إدارة الانطباع

يعد أول من قدم فكرة إدارة الانطباع هو جوفمان Goffman في نموذج المهم عن الحياة الاجتماعية في أواخر خمسينات القرن الماضي في كتابه تقديم الذات في الحياة اليومية" (The Presentation of Self in Everyday Life) عام ١٩٥٩، وتم تطوير الإطار النظري لإدارة الانطباعات لأول مرة حيث ناقش خلاله العملية التي يقوم بها الأفراد للتأثير على انطباعات الآخرين عنهم خلال الحياة اليومية. فغالبًا كل فرد بالمنظمة أو المؤسسة يقوم بإنشاء هويته الاجتماعية وصيانتها وتعزيزها حتى تتناسب مع التصورات وما يريدون عرضه على جمهورهم (٩٤).

فقدم جوفمان نظرية إدارة الانطباع لأول مرة في نموذجه الدرامي للحياة الاجتماعية في أواخر الخمسينيات حيث يحتوي نموذج جوفمان المراسلة الفورية النموذجي على لاعبين رئيسيين هما: "ممثل" يشارك في "عروض" أو "سلوكيات الدردشة" و "جمهور" يتفاعل مع "الممثلين" في ظل "بيئات معينة". وقد قام بتصنيف سلوكيات إدارة الانطباع إلى قسمين أساسيين: استراتيجيات حازمة، والتي يستخدمها الممثل لإثبات هوية مرغوبة معينة، واستراتيجيات دفاعية / وقائية، والتي هي أعذار ومبررات تستخدم لإصلاح الهويات التالفة (٩٥).

كما لخص جوفمان نموذج الأساسي لإدارة الانطباع إلى أربعة عوامل، الأشخاص وهم "الفاعلين Actors الذين يندمجون في "الأداء Performance في مواضع مختلفة "setting" مع الجمهور "audience" إذ يقوم الأشخاص الفاعلين بالتفاعل مع الجمهور لتطوير تعريف للموقف مما يساعدهم على السلوك بطريقة

معينة. وذلك خلال سياق معين للأحداث تندمج فيه صفات وسلوكيات الفاعلين مع البيئة المحيطة بالموقف الإنتاج محفزات للسلوك بطريقة محددة".

"قال المفتاح الأول يقوم أحد "الفاعلين" "Actors" بأداء مجموعة من السلوكيات الإدارة الانطباع والثاني يتفاعل الجمهور "audience مع هؤلاء الفاعلين تحت ظروف بيئية محددة". وافترض جوفمان أن هؤلاء الفاعلين حينما يتواصلون مع الآخرين يكون لهم دور محدد يقومون به وهو ما يسمى بالأداء "performance" من أجل جعل الآخرين يفترضون انطباع معين عنهم" (٩٦).

ومما سبق يتضح أن عالم الاجتماع جوفمان مسؤولاً بشكل أساسي عن صياغة نظرية إدارة الانطباع. وقد جادل جوفمان بأن الذات ليست مجرد "عروض ذاتية" و "أداء دور" تهدف إلى التأثير على المراقبين، فقد نصت نظرية جوفمان أنه يجب على أي فرد (قائد) أو منظمة إنشاء والحفاظ على الانطباعات التي تم الاتفاق عليها، مع التصورات التي يريدون نقلها إلى الفئة المستهدفة. فالهدف من إدارة الانطباعات هو قيام الفرد أو المؤسسة التي تدير الانطباعات بتقديم نفسها بطريقة ترغب في أن يفكر بها أشخاص مهمون آخرون يشكلون الجمهور (٩٧).

وإذا كان هذا هو ما يجب القيام به ، فيتبع ذلك أن مفهوم إدارة الانطباع ليس شيئاً يمكن لأي شخص ، ولا سيما أى قائد بمؤسسة تعليمية ، أن يتجاهله ، وخاصة أولئك الذين يهتمون بـ "العلامة التجارية" لقيادتهم و مؤسساتهم.

٣) أهمية إدارة الانطباع للقيادات الجامعية

يهتم معظم الناس بإحداث انطباعات أولية جيدة عن الآخرين لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات سوف تمارس تأثيرات دائمة. وبالتالي خلال التفاعلات الاجتماعية؛ يسعى الأفراد محاولة السيطرة على صورههم بوعي ودون وعي. هذه فلسفة ومنطق إدارة الانطباع. فكونه سلوك يستخدم لإنشاء والحفاظ على الصور المطلوبة للذات. وبعبارة أخرى، تعتبر إدارة الانطباع عملية من خلالها يحاول الأفراد التأثير على انطباعات الآخرين عنهم (٩٨).

وانطلاقاً من مفهوم إدارة الانطباع وفقاً لمنظور علم النفس الاجتماعي بأنه عبارة عن "دراسة كيفية تقديم الأفراد أنفسهم للآخرين لكي ينظروا إليهم بشكل إيجابي

(٩٩). تظهر أهمية إدارة الانطباع للقيادة باعتبارها جزء من علاقة الإدارة بالموظفين بالمنظمة ويعتمد عليها نظرًا لأنها تنشأ من الوجود الفعلي والمتخيل والضمني (١٠٠). ويهتم معظم القادة، بتشكيل انطباعات أولية جيدة لدى الآخرين حول أنفسهم أو المنظمات التي يقودونها. التأثير على التصورات من خلال الانطباعات الإيجابية هو السمة المميزة لفن القيادة. مما جعل الانطباعات الأولى جيدة وبالتالي إدارة الانطباع (١٠١).

فالقيادة مسئولة عن إدارة موظفيها، كما أنها مسئولة أمام الجماهير عن أداء ما تصل إلى معايير معينة، ومن ثم الوفاء بالمسؤوليات والواجبات والتوقعات وغيرها من الواجبات. وبالتالي فهي معرضة للمساءلة مما يعنى التزامها بتقديم تفسيرات ومبررات سلوكها للطرف الآخر.

من ناحية أخرى، يقوم الطرف الآخر بالتدقيق والحكم ومعاينة الطرف الثاني (القائد). حيث تتطوي المساءلة على ثلاثة عناصر تؤثر على الحكم وصنع القرار بطرق مختلفة، ممثلة في ثلاث عناصر: عنصر التحقيق، عنصر المحاسبة، وأخيرا عنصر الحكم.

مما يستلزم من القائد تقديم إجابات لأي استفسار من قبل الجمهور الذي يقوم بتقييم تصرفات القائد وقراراته وسلوكياته وهويته وقيمه. كما يتضمن المكون المحاسبي تقديم نسخة من الأحداث والمبررات لوصف وتوثيق وتفسير وشرح المعلومات ذات الصلة بهدف إنشاء حساب شخصي للأحداث وتقديم أسباب لحدوثها، ويتلو ذلك حكم الجمهور الذي يصدر الحكم، ويشمل إما تطبيق المكافآت الاجتماعية والمادية أو العقوبات. وهنا تعتبر تجربة أو توقع تقييم والمساءلة أمر حاسم لمفهوم إدارة الانطباع (١٠٢).

ومن وجهة نظر علم الاجتماع تعتبر نظرية الشرعية أن إدارة الانطباع ناشئة عن التناقضات بين معايير وقيم القائد وبين المؤسسة وموظفيها. ومن منطلق أنه يمثل محاولة من جانب القائد لاكتساب أو استعادة الشرعية التنظيمية من خلال التوفيق بين معايير المؤسسة بموظفيها وقيمتها مع معاييرها، خاصة في المواقف التي تواجه فيها المؤسسة تهديدات و خسائر وسمعة سيئة. والتي يعتمد عليها القائد عندما يتعرض لمشكلة أو كارثة. فإنها تهدف إلى إيجاد حلول واستراتيجيات علاجية

فورية إما لفظية كالمبررات والأعذار والاعتذارات، أو كأدلة تثبت عكس هذا. والتي تهدف إلى إصلاح السمعة، وهي لب عمل إدارة الانطباع وتحسين صورته في عيون جمهوره بعدة استراتيجيات. وغالبا تقسم استراتيجيات إدارة الانطباع إلى استراتيجيتين: الحازم (الذي يستخدمه لإنشاء صورة مرغوبة)، والحماية (هي عبارة عن أعذار ومبررات لإصلاح الهويات التالفة) (١٠٣).

وبالتالي تظهر أهمية إدارة الانطباع لإنشاء صورة أو الحفاظ عليها أو حمايتها، كما أن لها صلة وعلاقة وثيقة بالعديد من المتغيرات بالمنظمة والتي لها تأثير قوى وحيوى بالمنظمة، فقد تناولتها العديد من الدراسات مثل المهارة السياسية (١٠٤)، سلوك المواطنة لتنظيمية (١٠٥)، والسياسة التنظيمية (١٠٦) كما تؤثر على النتائج المهمة، بما في ذلك قرارات التوظيف وتقييمات الأداء والترقى والتقدم الوظيفي (١٠٧).

وقد يكون المبرر وراء اتباع استراتيجيات إدارة الانطباع، التأثير بشكل مباشر على النتائج المادية، وتقييمات الأداء، وتعزيز الفرص المهنية او للحصول على نتائج ايجابية مثل الاحتفاظ بالوظيفة، و الحاجة الى الانجاز او الانتماء، وأحيانا إلى الهيمنة، والحكم الذاتي (١٠٨).

بالإضافة إلى ما سبق يتضح الحاجة إلى إدارة الانطباع للمعرفة وزيادة القوة في العلاقات، إضافة إلى تعظيم المخرجات والنتائج المربحة فقد يرتبط تبني كل أو بعض من أساليب إدارة الانطباع بالخصائص الشخصية والموقفية. إذ أكدت على أن اختيار الفرد لأي من هذه الأساليب يتوقف على الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز، وللانتماء، والاستقلالية والهيمنة، والمعرفة والخصائص الموقفية وطبيعة الدور، والهرمية، والثقافة التنظيمية) (١٠٩). جميعها عوامل تسهم في اختيار الفرد لأي أسلوب أو استراتيجية يتبع.

وغالبا الأشخاص الذين يمارسون إدارة الانطباع يمتلكون مزايا مهمة في العديد من المواقف، فعادة يستخدمون استراتيجيات وأساليب مختلفة لتحقيق هذا و لتعزيز صورتهم، وأيضا لها علاقة كبيرة بحماية وصيانة السلطة، كما أن لها تأثيرا قويا عليها وعلى ثقافة المنظمة وأدائها (١١٠).

ومن منطلق أن القائد هو رمز للمؤسسة التي يعمل بها، فعليه إعطاء انطباع لجمهوره أنه يتبنى نفس معاييرها وقيمتها من خلال ما يسمى بالإدارة الرمزية Symbolic management strategies: والتي بدورها تعطي انطبعا بأن سلوكياته تتوافق معهم ومن أهم استراتيجيات الإدارة الرمزية: تبني أهدافا مقبولة اجتماعيًا، إعادة تحديد الوسائل كغايات، المطابقة من خلال الممارسات، فصل الأحداث السلبية عن القائد (١١).

وبالتالى تعد إدارة الانطباع محاولة موجهة نحو الهدف سواء واعية أو غير واعية للتأثير على تصورات الآخرين حول شخص أو كائن أو حدث من خلال تنظيم المعلومات والتحكم فيها خلال التفاعل الاجتماعي (١٢). لذا تعتبر العنصر الرئيسي للتواصل الناجح مع زملاء العمل وأعضاء الفريق والزملاء. مما يسمح لهم بزيادة ثقتهم ومصادقتهم واحترامهم وقوتهم.

و من منظور علم النفس الاجتماعي، والذي يُنظر إلى إدارة الانطباع على أنها تحيز للخدمة الذاتية، مما يسهم فى تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية قائمة على العوامل الداخلية (تحمل المسؤولية عن الأداء الجيد) والنتائج التنظيمية السلبية على الظروف الخارجية (تحديد اللوم على الأداء السيئ)، ويتم هذا في سياق تفاعلي، يكون إسناد الناس للأفعال والأحداث متحيزًا بمعنى أنهم يحسبون الفضل في النجاح وينكرون المسؤولية عن الفشل (١٣).

ويتضح أن علماء النفس يرون أن إدارة الانطباع هي العملية التي يسعى الناس من خلالها للتأثير على صورة الآخرين لديهم، فيحاول الشخص التأثير على ملاحظات وآراء الآخرين حول شيء ما، ويتم فيها بذل الجهود للسيطرة على تصورات الآخرين والتأثير عليها، حيث يتفاعل الأفراد مع الآخرين بطريقة تمكنهم من تكوين صورة إيجابية عن أنفسهم في عقول الآخرين من أجل تحقيق الاحتياجات النفسية و النفسية الذاتية، أى لتحقيق أهداف خاصة

وعادة يعتمد اختيار أي من استراتيجيات إدارة الانطباع على الاتجاهات التي يرغبها الفرد في خلق تصور معين عنها سواء عن الذات، أو عن الآخرين، أو عن الموقف، والغرض أو الهدف من ذلك، كما تختلف على حسب المدى الزمني المطلوب لتحقيقه قصير المدى أم بعيد المدى، فمثلا يعتبر سعي الأفراد لتبني

أساليب للخروج من موقف معين هو هدف قصير المدى، في حين يعتمدون على أخرى لكسب السمعة أو المكانة أو المصداقية، والجدارة بالثقة، فهي أهداف بعيدة المدى، فالمأزق الذي يمر به الأفراد يعطي مبررات لاتخاذ استراتيجيات بعينها (١٤).

وهنا يظهر تعدد مبررات وأسباب تبني الأفراد لاستراتيجيات إدارة الانطباع باختلاف مراكزهم الوظيفية والقيادية، فقد تكون مبررات شخصية أو جماعية، أو بسبب الحاجة أو الموقف، إلا أن أغلب الدراسات والبحوث تؤكد أن الفرد يتبنى هذه الاستراتيجيات بهدف تعزيز المصالح الشخصية أولاً، يليها المؤسسية.

٤) مكونات إدارة الانطباع

تعتبر أدبيات علم النفس الاجتماعي أن إدارة الانطباعات تتألف من عمليتين مختلفتين، هما الدافع وراء الانطباع وبناء أو تشكيل الانطباع، حيث يتعلق دافع الانطباع بالظروف التي تحفز الأفراد على الانخراط في إدارة الانطباع. كما يستلزم تشكيل الانطباع "اختيار نوع الانطباع المقصود" و "تحديد آليات تحقيقه أى إختيار الاستراتيجية المناسبة (١٥).

وتعد العوامل الاجتماعية أحد المؤثرات على دوافع الانطباع وجزءاً لا يتجزأ من العلاقات الاجتماعية بل وتعتمد عليها. وبما أن إدارة الانطباع تتضمن العملية التي يحاول الناس من خلالها التحكم في انطباعات الآخرين عنهم، وبالتالي فهي ذات طابع اجتماعي، هذا يعني أن "الوجود" الاجتماعي للآخرين هو جزء أساسي من إدارة الانطباع. و تكون محددات سلوك إدارة الانطباع موجودة خارجياً في السياق الاجتماعي، وكذلك داخل القيادات أنفسهم (١٦).

أولاً: دافع الانطباع: impression motivation

يسبق دافع الانطباع عادة ما يسمى بسوابق أو مقدمات لإدارة الانطباع، وهي أن يدرك الفرد نفسه التناقضات بين صورته الذاتية الحالية والصورة المرغوبة. فدافع الانطباع ليس مجرد رغبة في التحكم في كيفية إدراك الآخرين له، ولكنه يستلزم أيضاً اتخاذ إجراءات من جانب الفرد الفاعل. وتعد هذه الإجراءات عبارة عن دوافع

للانطباع ومنها دوافع أو أهداف خاصة كالقدير والاحترام الذاتى العالى، أو لديه أهداف عامة كالاعتراف/ الاعتماد (recognition) ، فيسعى الفرد لتحقيقها من خلال بناء وتشكيل الانطباعات (١٧).

وتعد مستويات متابعة الانطباع متفاوتة ما بين الأفراد، ففي كثير من الأحيان يغفل الفرد عن انطباعات وردود أفعال الآخرين عنه ، ثم فجأة تظهر حالة من الوعي الذاتى للفرد لما يتم من الموجدین حوله وهنا ينتبه لسلوكياته . في الطرف الآخر توجد حالات تتميز بحدة الوعي الذاتى العام الذي يحضر فيه الناس ويكون على وعى تام بكافة الجوانب الشخصية كالمظهر وسلوكياته ويلاحظ انطباع وردود الآخرين عنه ، وهنا تظهر بالنسبة له أهمية صنع انطباع صحيح لدى الآخرين عنه. وتظهر أهمية هذا عند عمل مقابلة عمل لأول مرة، وما هي إلا معالجة لانطباعات الآخرين عن الفرد بحيث تصبح ردود أفعالهم إيجابية وتحقق أهداف الفرد، وفيه يفحص الأشخاص البيئة الاجتماعية بحثاً عن المعلومات المتعلقة بكيفية نظر الآخرين نحوه.

وعادة ما تستخدم عدة دوافع لإدارة الانطباع وما هي إلا أهداف يسعى الفرد لتحقيقها بنجاح جراء تلك العملية، ولهذا يلجأ إلى استراتيجيات إدارة الانطباع لزيادة نسبة نجاح تحقيق الأهداف بشكل جيد، ومن أهم تلك الدافع/ الأهداف ما يلي (١٨):

من إعداد الباحثة

١) الدوافع الاجتماعية والمادية

تسمح إدارة الانطباع من خلال استراتيجية العرض/ التقديم الذاتي بتعظيم نسبة المكافأة والتقدير للفرد عند تعامله مع الآخرين، حيث يتم من خلالها نقل الانطباع الصحيح مما يزيد من احتمال أن يحصل المرء على النتائج المرجوة وتجنب النتائج غير المرغوبة. وبعض هذه النتائج شخصية اجتماعية مثل الموافقة والقبول والصدقة والمساعدة وتولى السلطة، وغيرها، وهناك نتائج مادية مثلاً قد يؤدي إلى زيادة في الراتب أو المكافأة والعمل في بيئة تنظيمية أفضل، وهنا يلاحظ مدى انتشار الدوافع المادية والاجتماعية لإدارة الانطباع على نطاق واسع.

٢) دافع حماية واحترام الذات

كما يؤكد علماء النفس والاجتماع أن الفرد لديه دوافع للحفاظ على ثقته بنفسه في عيون الآخرين، ومن ثم يظهر دور الآخرين في إدارة الانطباع و في احترام وثقة الفرد بنفسه بطريقتين:

- ردود فعل الآخرين للفرد تؤثر على رفع أو خفض احترام الذات. والمجاملات، والثناء، وجميعها مؤشرات تخدم تعزيز احترام الذات، بينما النقد والرفض للشخص من قبل الآخرين يؤثر سلباً على احترام الذات. لذلك تعتبر تكوين انطباعات جيدة من شأنها أن تؤدي إلى تعزيز التقدير والاحترام للذات.
- يتأثر تقدير الذات أيضاً بالتقييم الذاتي للناس لأدائهم وردود فعل الآخرين نحوهم. قد يدرك الناس أنهم قد تركوا انطباعاً جيداً أو سيئاً وتتوقف التغييرات في تقدير الذات على الملاحظات الصريحة أو الضمنية من الآخرين.

٣) دافع تحسين هويته وصورته لدى الآخرين.

ويتم فيها الإعتماد على استراتيجية العرض الذاتي كوسيلة لعرض هوياتهم أمام الآخرين لكسب انطباع ما لديهم عنه، على أن يرافق العرض الذاتي للهوية تنفيذ الأنشطة ذات الصلة بتلك الهوية المستمدة في النهاية من المجتمع. ومن الممكن حدوث تطور وتنمية في هوية الفرد نتيجة لسلوكياته المرتبطة بذات الانطباع المرغوب زرعها، التي هي تستجيب للعوامل الشخصية.

والبعض يرى أنه عادةً ما تكون إدارة الانطباع بدوافع غرضها دفاعي، هذه الدوافع تجبر الشخص على خلق انطباعات عندما يواجه تهديدًا لصورته الذاتية المرغوبة بالفعل. من ناحية أخرى، تتبع الدوافع الإيجابية الحازمة من حالة الشاء والإيجابية التي تدفع الفرد إلى تحويل صورته الذاتية إلى انطباعات إيجابية عن الآخرين^(١٩).

ومن هنا يتضح أن هناك ثلاثة عوامل مؤثرة على دافع/ هدف تكوين الانطباع، إضافة إلى أن هذه العوامل بينها نسبة تداخل كبيرة فمثلاً، سلوكيات العرض الذاتي التي تحصل بعدها على مكافآت من الآخرين، وغالباً ما تسهم في رفع احترام الذات وبناء الهوية المنشودة لدى الآخرين. في حين أن هناك بعض الانطباعات التي تؤدي إلى نتائج قيمة تنطوي أحياناً على تقديم وجهة نظر غير متوافقة مع الذات والهوية الشخصية للفرد، وبالتالي تتسبب في انخفاض واحترام الذات، وفي العموم هذا يتوقف على طبيعة الأشخاص والموقف ذاته.

وهناك مرحلة مهمة تسبق مرحلة الدافع وتسمى بمرحلة ما قبل دافع الانطباع ، وفيها يتم تحديد الدرجة التي يتم بها تحفيز الناس للسيطرة على كيفية إدراكهم لك، وتتأثر بمجموعة متنوعة من المواقف والمتغيرات، تندرج تحت عدة عوامل أساسية تحدد دافع الانطباع وهي^(٢٠):-

١. الهدف من الانطباع

يسعى الفرد بحماس شديد للحصول على انطباعات من الآخرين نحوه، وهنا تظهر أهمية إدارة الانطباع بغرض تحقيق الأهداف -والتي سبق ذكرها-، في الحالات التي يكون فيها المرء انطباعات لها آثار قليلة إن وجدت ، على نتائج الفرد ، احترام الذات ، أو الهوية ، وفي بعض الحالات يكون الدافع وراء إدارة الانطباع منخفض، وبالتالي يكون ناتجها ضعيف على الفرد مما يؤثر على احترام الذات والهوية الذاتية.

وبالتالي فالعلاقة بين الدافع وتحقيق نتائج علاقة طردية كلما كان الدافع قوى كلما كانت استراتيجيات إدارة الانطباع قوية وفي حالة الخلل يظهر ضعف في النتائج ويظهر في انطباعات الآخرين، وبالتالي تؤثر عليه شخصياً فينتابه شعور بالقلق

وعدم الحماس للعمل مع الآخرين. ومن هنا يجب أن يراعى الفرد مدى ملاءمة الاستراتيجيات إدارة الانطباع مع الدافع أو الهدف.

٢. قيمة الأهداف المرجوة.

تؤكد معظم نظريات التحفيز أن كلما زاد الدافع لإدارة الانطباع فإنه يعتبر دالة لقيمة وأهمية الأهداف المرجوة، فمثلا عندما يتقدم شخص للحصول على وظيفة فعليه إدارة انطباعاته قبل المقابلة إذا كانت الوظيفة مرغوبة للغاية فان الدافع القوي للالتحاق بها مبرر لاستخدام استراتيجيات عدة لإدارة الانطباع خلال المقابلة، وبالتالي فإن الدافع القوي يؤثر على إدارة الانطباع للشخص.

ولهذا يقترح البعض أن إدارة الانطباع تكون أكثر شيوعا في المجتمعات ذات الاقتصاد المحدود وفرص العمل الشحيحة، وبالتالي تزداد فرص التنافس والدافعية للالتحاق بالوظائف مما يعزز دور تفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع لديهم.

٤) السمات الشخصية والاجتماعية (القيادة ذات المكانة العالية)

تعد السمات الشخصية والاجتماعية لها دورا بارزا في إدارة الانطباع فبعض الأشخاص مراقبين في تصرفاتهم وملبسهم وسلوكياتهم من قبل الآخرين بل والمجتمع بأسره، مثل رجال الدين وأعضاء هيئة التدريس والساسة ورجال القضاء وغيرهم من ذوي المناصب الاجتماعية والمهنية المرموقة، وذلك لكونهم جاذبين بطبيعته عملهم ومحبوبين، مما يفرض عليهم ضرورة إدارة الانطباع لديهم من خلال الجمهور وكافة الناس.

وللقيادات في مناصبها تأثير قوى على المرؤسين، فمثلا عضو هيئة التدريس بالجامعة له تأثير قوى على طلابه وزملائه، وكذلك القيادات الجامعية لها تأثير قوى على كافة العاملين بالجامعة وخارجها والمجتمع بأسره.

وعادة ما يستخدم هؤلاء عدة استراتيجيات معينة لإدارة الانطباع الجيد لدى موظفيهم من خلال المشاركة والتشاور وتفويض بعض المسؤوليات مما يؤثر على نتائج العمل المادية والاجتماعية بشكل جيد ومرغوب.

وفي المنظمات ذات الأجواء السياسية القوية تنتقل إدارة الانطباع من قبل الأفراد تجاه القادة، حيث تتركز الموارد بشكل أساسي في القادة. تعتقد نظرية التعامل أن الناس يسهل عليهم إدارة انطباعاتهم الخاصة مع من لديهم القوة والمكانة العالية والأشخاص الجذابين.

وتعد مرحلة ما قبل الدافع مرحلة يحاول فيها الأشخاص جعل سلوكهم متسقاً مع توقعات رؤسائهم. عندما يتمتع القائد الأعلى بمزيد من القوة، يريد الموظفون أن يكونوا أكثر تحمساً لإدارة انطباعاتهم عن الرؤساء. فقد وجدت بعض الدراسات أن إدارة الانطباع لها تأثيرات تنبؤية معينة على سلوك الأعضاء. في حين تتجنب إدارة الانطباع الدفاعي الضغط السلبي للآخرين، وتجنب ردود فعل الموظف على الرئيس هو أساس مهم لإدارة الانطباع (١٢١).

وتعتبر هذه النتائج عبارة عن دوافع وأهداف يسعى القائد للحصول عليها، ولكن الاستخدام المبالغ فيه لهذه الاستراتيجيات يطلق عليه البعض التلاعب والغش والخداع بهدف كسب انطباعات شخصية مؤقتة لهذا الفرد.

٥) خصائص المرؤسين (الفئة المستدفة)

تعتبر خصائص الفئة المستدفة من المرؤسين أمر في غاية الأهمية لإدارة الانطباع حيث تشكل عامل مهم في وضع الاستراتيجيات لإدارة الانطباع، وهنا يظهر دور وأهمية احترام الذات في تكوين الانطباعات وتنوعها بين الأفراد وعدم المبالغة، خاصة مع الفئة المعارضة والتي لديها انطباعات أخرى سلبية فيجب على القائد تنويع استراتيجياته مع هذه الفئة والتعامل معها باحترام مما يقلل من عوامل القلق بالمؤسسة.

٦) الأهداف ذو الخصائص الموحدة

عبارة عن انطباعات معينة يريد القائد أن تتوافر في موظفيه مما يسهل عليه تكوين وزرع انطباعاتهم نحوه، فعندما تتشابه خصائصهم وهوياتهم يسهل الأمر عليه ويحدث القبول العالي والتوافق معه، وفي حالة تنوع واختلاف الهويات والخلفيات يصعب التعامل، وهنا يحتاج الأمر لمعالجة وإدارة خاصة.

وتعتبر الأهداف ذات الخصائص الموحدة أكثر ارتباطاً بتطوير وتنمية الهويات لدى الفرد، فكلما كانت الخلفية الثقافية والاجتماعية واحدة ساعد على تكوين انطباعات موحدة، وكلما تنوعت الفروق الفردية بين الأفراد مما يرافقه تنوع فى أساليب إدارة الانطباع وكذلك الدافع، فالأشخاص الذين يحصلون على انطباعات عالية يراعون مختلف الفئات الموجودة فى مؤسساتهم ويحدث تنوع فى إدارة الانطباع ليدهم وبالتالي أنجح فى مؤسساتهم.

٧) التناقض بين الصورة المطلوبة والحالية.

تنشط وتظهر أهمية إدارة الانطباع عندما يلاحظ الفرد أن هناك تناقض بين الصورة الحالية والصورة المرغوبة، وهنا يود الفرد بناء صورة جديدة يرغبها، وتظهر قضية إذا كانوا يرونه، بشكل صحيح أو بشكل غير صحيح، فدافع الانطباع هنا يرتفع للوصول للصورة المرغوبة، والتي كسرت بسبب حادث معين أو موقف محرج أو ظروف خارجية، فهذا الفشل والحرج دافع لتحسين صورتهم وإصلاحها فى عيون الآخرين، وهنا تنشط استراتيجيات إدارة الانطباع.

ومما سبق يتضح أن دافع إدارة الانطباع هو وظيفة من ثلاثة عوامل مترابطة: أهمية الهدف من الانطباع، وقيمة النتائج المرجوة، والتناقض الملحوظ بين الصورة الاجتماعية المطلوبة والحالية. كل من هذه العوامل يزيد من الدرجة التي يحاول بها الفرد السيطرة على انطباعات الآخرين نحوه لأنها تؤثر على تحقيق النتائج المرجوة، والحفاظ على احترام الذات، وبالتالي فالدافع عامل مهم فى تحديد نوعية الاستراتيجية التي يستخدمها الفرد.

ثانياً: بناء / تشكيل الانطباع Impression Construction

بعد التعرف على الدافع للانطباع يتطلب من الفرد تحديد إجراءات تكوين هذا الانطباع مع تحديد نوع الانطباع الذي يريده وآليات صنعه. بما فى ذلك جميع المحاولات السلوكية لخلق انطباعات فى عقول الآخرين. يحاول الناس خلق انطباعات من خلال سماتهم الشخصية، وأيضاً من خلال مواقفهم، أفكارهم، وأدوارهم، والحالة المادية، والمصالح، والمعتقدات، ومن هنا يستلزم استخدام وسائل أخرى غير العرض الذاتى لإنشاء الانطباعات المطلوبة.

فيقوم الفرد ببناء مفهوم ذاتي مرغوب فيه عن طريق احتضان القيم التي يمتلكها أولئك الذين تتطابق صورتهم مع الصورة الذاتية المرغوبة للفرد، ويتضمن بناء الانطباع إنشاء صور عامة إما أن تعكس صورة الذات أو الصور التي لا تتفق مع مفهوم الشخص لذاته (١٢٢).

وهناك عددًا من المتغيرات التي تؤثر على الطريقة التي يدير الناس بها الانطباعات، تندرج في خمسة عوامل أساسية، اثنان من هذه تتطوي على المتغيرات الشخصية (مفهوم الذات، والهوية المطلوبة)، وثلاثة تتطوي على محددات الشخصية (قيود الدور والقيم المستهدفة والصورة الاجتماعية والحالية أو المحتملة)، كالتالي: (١٢٣):

١. مفهوم الذات.

مفهوم الذات هو المحدد الرئيسي لمشروع تكوين انطباعات الافراد، ولتحقيق هذا هناك ثلاث عمليات لاستخدام آلية مفهوم الذات في تكوين الانطباعات وإدارتها، وهي:

- معظم الناس يقدرّون جوانب معينة في أنفسهم فيتم عرضها والافتخار بها في الأوقات المناسبة. وهنا تظهر إدارة الانطباعات في انتقاء وعرض أفضل ما لديه للرأي العام بطرق تكتيكية معينة وتكون بوعي تام وتكون مرتبطة بالمفاهيم الذاتية للجمهور، وهنا يشترط الواقعية والصدق في استراتيجية العرض الذاتي .
- تؤثر معتقدات الناس الذاتية وتعمل على تقييد العروض الذاتية وهنا يتطلب ضرورة جمع معلومات حول خصائصهم ومعتقداتهم، قبل الشروع في العرض الذاتي مما يعزز من استراتيجية العرض الذاتي.
- عرض معلومات مخالفة للمعتقدات والمفاهيم الذاتية لجذب الانطباعات الايجابية ويعتبر هذا من صور الخداع والكذب. وهنا يجوز بيع بعض الاستثناءات لغرض هادف وهو المصلحة العامة، ومن الممكن تحوله في المستقبل لتصبح جزء من شخصيته.

٢. صور الهوية المرغوبة وغير المرغوب.

يميل الفرد لتكوين انطباعات متحيزة لهوية مرغوبة لديه، وفي حالة ظهور هويات مخالفة يميل الفرد لتطويعها لتوافق مع رغباته. وتعتبر الهويات غير المرغوبة أمر

يحتاج من الفرد لتطبيق استراتيجيات لادارة الانطباع مختلفة بهدف تنمية وتطوير هذه الهويات المغايرة حتى لا يحدث صراع داخل المؤسسة مما يؤثر على مكانة الشخص. فعادة ما يتصرف باحترام مع الهويات المرغوبة. ونتيجة لذلك، تعكس الانطباعات العامة التفاعل بين مفهوم الذات وصور الهوية المرغوبة فيها وغير المرغوب فيها.

٣. قيود الدور

تحمل الأدوار الاجتماعية في طياتها توقعات معينة لتصرفات وقيم أفرادها، حيث يتصرف الأفراد الذين يشغلون هذه الأدوار إلى صفات سلوكية محددة، وان يمتلك خصائص شخصية معينة. مثل رجال الدين، والمعلم فصورهم عامة أفراد ذو أخلاق لا تشوبها شائبة.

ومن هنا يلحق العيب على القادة لاطهار قدرتهم على الحفاظ على الصور العامة كقادة أكفاء وفعالين، وفي حالة الخروج عن هذه الصورة المرسومة لهم تسقط الانطباعات، مثل سقوط العديد من السياسيين والزعماء الدينيين والقادة، لذا يجب التأكيد على توافق الصورة العامة للشخص مع متطلبات الدور الذي يؤديه، والفشل في القيام بذلك سوف ينتهك قواعد التفاعل وتؤدي إلى عقوبات سلبية.

٤. القيم المستهدفة

يعتمد الناس على تكييف وتوافق صورتهم العامة أمام الجمهور مع القيم العامة والأفضليات المتعارف عليها، وفي حالة تناقض قيم الفرد معهم يظهر الخلاف ويتكون الانطباع السلبي. وهنا يحاول الناس في بعض الأحيان خلق انطباعات متسقة مع قيم الفئة المستهدفة للمجتمع والدور الذي يؤديه وبالتالي فهو مطالب بجمع معلومات حول الهدف من أجل إقناع شخص ما، وتحتاج الى نوع خاص من تكتيكات التقديم الذاتي؛ وخلالها يتم حذف المعلومات عن أنفسهم والتي لا تتناسب مع قيم الهدف، مع الامتناع عن الكذب في الواقع. ولكنها من منطق احترامهم وتقديرهم.

٥. الصورة الاجتماعية الحالية أو المحتملة

تؤثر طريقة تفكير الأفراد على طريقة تصور لانطباعات الآخرين حولهم حالياً ومستقبلاً. وهذا يجعله امام خيارات عديدة لاستخدام اى من استراتيجيات ادارة الانطباع. وبناء على الصورة المرسومة تتحدد الاستراتيجيات فمنها استراتيجية التواضع

عند التقديم الذاتي وهى تتم عن احترام الذات وأنهم على علم ودراية بكل صغيرة وكبيرة فى العمل فلا داعى للتكرار، واستراتيجية صناعة الأعذار لإصلاح الصور التالفة فى حالات الفشل والفضائح. وهنا يتطلب الامتثال لمعايير الجماعة، وعدم الانحراف عنها حفاظا على الصورة المستقبلية المرغوبة.

يتضح مما سبق أنه عادة يراقب الناس خاصة القيادات، بانتظام تأثيرهم على الآخرين ويحاولون بذلك قياس انطباعات الأشخاص عنهم. وهنا تبرز أهمية اختيار أنسب الاستراتيجيات لإدارة الانطباع مع مراعاة كافة العوامل المحيطة والقدرات الذاتية، ويتضح أنه لكل دافع استراتيجيات معينة تناسبه، لنجاح تشكيل وبناء الانطباعات في عقول الآخرين

٥) خطوات/ مراحل إدارة الانطباع

لقد تعددت المراحل التى يتألف منها إدارة الانطباع، فقد تناولها البعض على أنها عملية تمر بخطوتين أو مرحلتين منفصلتين وقد تمتد للمرحلة الثالثة أو تتوقف، كالتالى (١٢٤):

١. إدارة الانطباع، تتم من خلال عدة استراتيجيات تستخدم خلال العرض الذاتى للشخص يوضح خلالها مميزات شخصيته وأماله وأهدافه وقيمه ومعاييرها والتى تتفق مع المعايير التنظيمية. ويلي هذه المرحلة رد فعل الجمهور.

٢. ردود الجمهور على إدارة الانطباع، والتى تعتبر أن إدارة الانطباع عبارة عن عملية تفاعلية بين القائد والجمهور، ونتيجة عن توقع ردود أفعال متلقي المعلومات لشرح تصرفات المنظمة أو أدائها. فى بعض الحالات لا ترضى الجمهور فالمبررات غير مقنعة، فتتمدد مراحل عملية إدارة الانطباع إلى المرحلة الثالثة.

٣. محاولة القائد والجمهور حل التعارضات التفسيرية فيما يتعلق بالتفسير المناسب لحدث ما، مما يؤدي إلى تعديلات محتملة في التفسيرات. فإدارة الانطباع عملية تفاعلية بين طرفين مما يسمح بزيادة شرعيتها.

ومن ناحية أخرى، فقد تناول آخر مراحل إدارة الانطباع خلال مرحلتين هما إدارة وبناء الانطباع، والتي يعتمد عليها القائد الناجح في مؤسسته، وذلك وفقاً للنظرية الشائبة لنشوء الأدوار، حيث تتطور العلاقات بين القائد والمرؤوس على ثلاث مراحل تتضمن كالتالي (١٥):

- **الأخذ/ القيام بالأدوار:** في هذه المرحلة يقوم القائد بجمع معلومات حول المرؤوسين فيما يتعلق بقدراتهم ودوافعهم وما إلى ذلك. في هذه المرحلة، يبحث القائد بنشاط عن بيانات ذات معنى عن المرؤوس؛ لهذا السبب، من المحتمل أن تكون سلوكيات المرؤوسين المرسلين مفيدة في هذه المرحلة الأولى من العلاقة. بعد ذلك، أثناء تكوين وصنع الأدوار.
- **صنع الأدوار:** في هذه المرحلة تصبح العلاقات بين القائد والمرؤوسين محددة بشكل متزايد بشكل أكثر، ويتراكم لدى القائد عادةً ما يكفي من المعلومات عن موظفيه لبدء إجراء تقييمات مستتيرة حول المرؤوسين استناداً إلى سجل المسار الخاص بهم. على سبيل المثال، أثناء اتخاذ الأدوار، قد تستند الأحكام المتعلقة بالأداء إلى حد كبير على مطالبات المرؤوسين بشأن كفاءتهم، وفي مرحلة صنع الأدوار، يكون القائد على الأرجح على علم بالأداء الفعلي للمرؤوس. ثم تأتي المرحلة النهائية.
- **تنسيق الأدوار:** خلال تلك المرحلة أصبحت الأدوار والسلوكيات التي أظهرها القائد والمرؤوسون أثناء صنع الأدوار روتينية ومستقرة نسبياً. الأهم من ذلك، في هذه المرحلة، يكون لكل من القائد والمرؤوسين فهم جيد لأدوار كل منهم للآخر، وهنا ينجح القائد في أدواره حيث طور انطباعاً واضحاً ومتشابهاً وتوافقاً مع المرؤوسين منعا للصراعات والنزاعات وبالتالي يستطيع تحقيق أهدافه التنظيمية بسهولة ويسر.

٦) استراتيجيات إدارة الانطباع

انطلاقاً من الأدبيات السابقة والتي اطلقت على استراتيجيات إدارة الانطباع بأنها دراما بمعنى "محاولة القائد التأثير على انطباعات الآخرين فيما يخص شكله وصورته في عقول الآخرين، وهذا يعنى قيامه بتوجيه وأداء بعض السلوكيات تجاههم بغرض الحفاظ على التصورات المرغوبة عنه".

لذا يعتمد نجاح القائد على براعته في إدارة انطباعات الآخرين بأنفسهم بمعنى إدارة المواقف، من أجل تحقيق أهدافه، وبمرور الوقت، تتطور مجموعة من التوقعات من موقف لأخر (١٢٦).

ويمكن تقسيم إدارة الانطباع إلى استراتيجيتين: الحازمة (التي يستخدمها القائد لإنشاء صورة مرغوبة)، والحماية/دوافع (وهي عبارة عن أعداء ومبررات لإصلاح الهويات التالفة) (١٢٧).

ومن ناحية أخرى تناول الباحثين عدة استراتيجيات وسلوكياتها مبنية على نموذج جوفمان باعتباره أول من اقترح مقياس لإدارة الانطباع، كانت عبارة عن خمس استراتيجيات (التبرير، تقديم الاعتذار، تحسين الذات، التأييد، ومطابقة الراي)، ثم طور بعده الباحثان جونز وبيتمان (Jounes & Pittman) عام ١٩٨٢ خمس استراتيجيات وهي (التمثيل، الترهيب، ترويج الذات، القدوة، طلب المساعدة). في حين اقترح جونز وبيتمان عام ١٩٨٢ خمس استراتيجيات لإدارة الانطباع، وهي (الاطراء/الحظي، الترويج الذاتي، التماثل، التخويف، التضرع) (١٢٨).

في حين قدم الباحثان كارتيرا ودوكريش (Cartera & Dukerich) عام ١٩٨٩ خمس استراتيجيات هي (الاعتذار، التبرير، تحسين الخبرة، التعلم)، وبعد فترة طويلة قدم الباحثين بولينو وتورلينو (Bolino and Turnley) مقياساً مبنياً على مقياس جونز وبيتمان عام ١٩٩٩ يعتمد على خمس استراتيجيات هي (ترويج الذات أو السلوكيات التي تقدم الفرد بأنه على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، ونجاح، التعاون أو السلوكيات التي تقدم الفرد على أنه متعاون، واستراتيجية التمثيل التي يتم استخدامها ليظهر الفرد بالنزاهة والمسؤولية الاجتماعية، والجدارة الأخلاقية، والترهيب أو السلوكيات تظهر الفرد بكيان قوي وخطير قادر على إلحاق الضرر بمن يحاول

إحباط جهوده وأهدافه، ثم استراتيجية طلب المساعدة أو الالتماس) (١٢٩).

بينما قدم شارما وغرانت Sharma & Grant عام ٢٠١١ ، نموذج شامل لاستراتيجيات ادارة الانطباع تضمن ما يلي: **الحظي/ الإطراء**: وهي محاولة لتصبح أكثر شبهاً بالهدف؛ الإطراء اللفظي، مجاملات، المطابقة، يتسم وأحياناً، حتى السلوك الاصطناعي مثل خلع الملابس جيداً يستخدم لإقناع إيجابي على الهدف. **تعزيز الذات** : يمكن أن يتم عن طريق تعزيز الذات والاستحقاقات الذاتي وتعزيز ينطوي على تسليط الضوء على السمات المرغوبة وتصويرها بطريقة إيجابية للغاية ، بينما يتم استخدام "الحق في تعظيم ... المسؤولية الظاهرة عن النتائج الإيجابية" أن يحمل الممثل. **التخويف**: يستخدم أيضاً كطريقة لإدارة الانطباع ، في الحالات عندما يحتاج أحد الطرفين إلى خلق الخوف من نفسه في الآخرين ، في المواقف التي يكون فيها الهدف إما غير قادر على ذلك أو ليس لديه أي رغبة في الانتقام ولا يهتم المثير بالمحافظة على العلاقة مع استهداف. **التماثل**: ويتضمن تصوير الذات على أنه قذرة. مثال يحتذى به من خلال العرض من السلامة الشخصية، والرغبة في المخاطرة، وتقديم تضحيات شخصية من أجل مصلحة المنظمة هي سمة من الأفعال المثالية. **الادعاء/ التضرع**: هو عادة الانطباع الأخير أسلوب الإدارة، حيث يحاول الفاعل الذي يعاني من نقص فعلي أو متصور في المهارة استدعاء الشفقة ذهن الجمهور، وهو شخص يتمتع بالمهارة اللازمة تحت تصرفه. هذا، ومع ذلك، يجعل الممثل ضعيفاً وتحت رحمة الجمهور. يستخدم حفظ الوجه بواسطة الجهات الفاعلة التي تواجه المأزق الذي يحاولون فيه الدفاع عن أنفسهم بالتراجع عن البراءة. (١٣٠)

كما حدد تريل وكوك Terrell & Kwok خمس سلوكيات لإدارة الانطباع ، كانت عبارة عن : **الحظي (Ingratiation)** سلوك مستخدم من قبل القائد كممثل عن المنظمة لجعل المنظمة تبدو أكثر جاذبية للآخرين. **التخويف (Intimidation)** سلوك يستخدمه لكي يجعله يبدو ككيان قوي وخطر قادر على إحباط جهود وأهداف كل من يحاول أن يلحق الأذى به. **التعزيز الذاتي (Organizational Promotion)** السلوك الذي يظهر القائد على أنه ناجح ومؤهل وفعال جداً، **التماثل (Exemplification)** سلوك المنظمة الذي يجعلها تبدو أكثر تمسكاً بمبادئ

السلامة، والمسؤولية الاجتماعية أمام المجتمع والكيانات الأخرى. الادعاء وطلب المساعدة/الالتماس (Supplication) محاول الفرد إظهار حالة الضعف والتبعية لكسب مساعدة الآخرين (١٣).

م	الاستراتيجية	السلوك
١	المحاسبة	تقديم شرح وبيانات لحدث سلبي مع تقديم المبررات والاعذار بالأدلة والمستندات
٢	الاعتذار والاعتراف	قبول المسؤولية عن الحدث السلبي ووضع الأمور في نصابها الصحيح، مع تقديم وعود للقيام بأعمال أفضل في المستقبل، استراتيجية دفاعية
٣	الجزم والتوكيد	تقييم ذاتي استباقي، وتعزيز الذات والترويج للذات
٤	حماسية/ هتافية	اعلان عدم صلتهم بالآخرين الفاسدين، وتقديم وعود لحلول مستقبلية وترويج للذات
٥	ضبابية/ غامضة	اخفاء وطمس أى مساوئ وعلاقات مشبوهة
٦	التفاخر	التباهي بعلاقاتهم الإيجابية مع الآخرين المتميزين
٧	الدفن/ الغمر/ الاخفاء	اخفاء صلتهم مع الآخرين المشبوهين والتركيز على الذات
٨	الافتراء/ القذف	محاولة إيذاء سمعة الآخرين
٩	الدفاعية	تقديم أنفسهم بشكل تفاعلي بالاعتذار وتقديم المبررات والاعذار نتيجة للقصور الذاتي
١٠	التوضيحية/ التفسيرية	تقديم حقائق وتفاصيل وبيانات عن الوضع
١١	التعزيز	تحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج الإيجابية والتركيز على تعزيز الذات
١٢	الاعتذار/مبررات واعذار	انكار المسؤولية الكاملة عن النتائج أو السلوك السلبي، استراتيجية دفاعية
١٣	التمثيل	القيام بأعمال أكثر مما هو طبيعي للظهور بمظهر المتفاني والمتميز
١٤	المحابة	تقديم مساعدات للآخرين والتقرب منهم
١٥	الحظي/ الاطراء	تقدير الآخرين ليظهر بمكونه محب ولطيف
١٦	تعمد الأداء السيئ	انخفاض الأداء الانسحاب عرض مواقف سيئة
١٧	التهديد والتخويف	كمحاولة للظهور بخطورته وقوته وإشاعة الاثارة
١٨	المبررات	تحمل مسؤولية النتائج السلبية وليس الأسباب فهناك مسببات خارجية، دفاعية
١٩	مطابقة الرأي	التحدث والتصرف بطرق تتفق مع الأفراد كأنك محب
٢٠	تعزيز الآخرين	مجاملة وتملق بغرض التقرب والحب
٢١	التعزيز الذاتي	إبراز أفضل سمات وقدرات ومهارات وخبرات للظهور بكفاءة أمام الآخرين
٢٢	النمذجة والمثالية	تصرفات تبدو من خلالها لطيف مهذب ذو قيم مثالية
٢٣	عجز شخص	تقديم تفسيرات ومبررات خارجة عن السيطرة دفاعية
٢٤	التضرع/ طلب المساعدة	إظهار الضعف والمطالبة بمد يد العون للهروب من المسؤولية او للتقرب
٢٥	غير لفظية	تغيير تعبيرات الوجه، الحالة والوقفة، وضعية الجسم
٢٦	لفظية شفوية	كلمات منطوقة أو مكتوبة محاولة للتقرب والمحبة وغرس انطباع الودود

في حين اختصر رحمان Rahman سلوكيات ادارة الانطباع لنوعين هما :**العرض/ الترويج الذاتي** :تعزيز الاخبار والمعلومات الايجابية المتعلقة بتحقيق الانجازات والنجاحات.**الاخفاء** :ادعاء المسؤولية عن حالات النجاح اكثر من حالات الفشل (١٣٢)

بينما بين ايردوجان Erdogan وجود عدد من سلوكيات ادارة الانطباع منها: **الترويج الذاتي** :محاولة الفرد اظهار نفسه على انه مميز في اداء واجبه، اذ يمتلك مهارات وتجارب في مجال عمله.**التماثل/** الشخصية النموذجية :السلوك الدال على وعي وكياسة الفرد.**الدفاع** :السلوك الدال على حماية الصورة الذهنية السلبية التي تكونت بسبب الاخفاق في العمل.**اساليب غير لفظية** :السلوك غير اللفظي من انشراح الوجه والاناقة والاهتمام بالوقت فيعطي انطباع جيد. (١٣٣)

ثم انتقل الباحثين بعد ذلك للحديث عن تعدد السلوكيات المنبثقة من تلك الاستراتيجية وعن عواقب البعض منها في حالة الإفراط فيها، كما يتضح بالجدول التالية (١٣٤)

جدول (١) يوضح استراتيجيات وسلوكيات إدارة الانطباع (IM)

وعند الحديث عن مخاطر الإفراط في الاستراتيجيات، وكذلك الانطباعات الإيجابية في حالة الاعتدال، كانت كالتالي:

الاستراتيجية	انطباع الآخرين	السلوكيات النموذجية(+)	مخاطر الإفراط(-)
الحظي	محبوب، لطيف	مجاملات، تقديرات	غير صادق، مخادع
الترويج الذاتي	متخصص واكاديمي مخضرم	التفاخر، التباهي	مغرور، احتيالي
التخويف	قوي، لا يرحم	التهديدات	غير فعال، ملوث
التماثل	فاضل وخلوق	إنكار الذات، التطوع	منافق،
التضرع	عاجز، غير قادر	انتقاص الذات-فوق طاق	التلاعب

كما اقترح كل من محمد وغاردنر وباوليلو (١٩٩٩) تصنيفاً مختلف لاستراتيجيات إدارة الانطباع، مكون من أربعة أنواع من الاستراتيجيات: مباشرة وحازمة ومباشرة والدفاعية وغير المباشرة وحازمة، و غير مباشر ودفاعية، بهدف توجيه الاستراتيجيات لتقديم

معلومات حول مهاراتهم وقدراتهم و الإنجازات، والاستراتيجيات غير مباشرة لتعزيز صورهم من خلال إدارة المعلومات حول الأشخاص والأحداث التي يرتبطون بها، والاستفادة من الاستراتيجيات الحزم عندما يرون فرصا لتعزيز صورهم، والاستراتيجيات الدفاعية لتقليل أو إصلاح الأضرار التي لحقت بصورهم^(١٣٥).

وتستخدم الاستراتيجيات المباشرة لتقديم معلومات حول سماتهم وقدراتهم وإنجازاتهم الاستراتيجيات غير المباشرة لتعزيز أو حماية صورها من خلال إدارة المعلومات حول الأشخاص والأشياء التي ترتبط بها المنظمة. تستخدم أيضًا الاستراتيجيات الحازمة عندما ترى فرصًا لتعزيز صورتها، والاستراتيجيات الدفاعية لتقليل أو إصلاح الأضرار التي لحقت بصورها^(١٣٦).

جدول (٢) يوضح تصنيف استراتيجيات إدارة الانطباع

الاستراتيجيات	الهدف	الاستراتيجيات المباشرة	الاستراتيجيات غير المباشرة
الاستراتيجيات الحازمة	بناء صورة مرغوبة	الحظي	التفاخر
		التخويف	حماسية
		الترويج الذاتي	صقل
		التمثيلي	نصف
		التضرع	
الاستراتيجيات الدفاعية وقائية (أعذار ومبررات)	إصلاح صورة تالفة	المحاسبية	دفن - إخفاء
		التخلي عن المسؤولية	عدم وضوح
		الاعتذار	تعزيز
		المعوقات التنظيمية	تقليل
		تعويض	
		السلوك المؤيد للمجتمع	

Source: Doula Zaharopoulos, Linchi Kwok : Law Firms' Organizational Impression Management Strategies on Twitter, Journal of Creative Communications, 12(1), 2017, p.51.

ومما سبق يتضح أن استراتيجيات إدارة الانطباع الفورية المباشرة / الحازمة يستخدمها الأفراد لإنشاء وتحسين الصور المرغوبة من خلال تقديم المعلومات إلى الجماهير المستهدفة المرتبطة مباشرة بالقائد". وتستخدم الاستراتيجيات الدفاعية، والتي

تستخدم في الاستجابة في المواقف التي يعتقد فيها أن الآخرين قد يسندون صفات غير مرغوب إلى القائد. بينما هناك الاستراتيجيات غير المباشرة / الحازمة وغير المباشرة / الدفاعية، والتي يستخدمها القائد لاكتساب أو حماية الإدارة المرغوبة أو لتقليل الاعتماد بوسائل غير مباشرة.

جدول (٣) يوضح استراتيجيات وسلوكيات إدارة الانطباع المباشر والحازم

السلوك	الاستراتيجية
سلوكيات مستخدمة من قبل القائد لكي يبدو أكثر جاذبية للآخرين.	الحظي
سلوكيات تقدم الفرد ككيان قوي وخطير قادر على إلحاق الأذى بالمحيطين	التخويف
سلوكيات تعرض الفرد على أنه عالي الكفاءة والفعالية وناجح.	الترويج الذاتي
سلوكيات يستخدمها القائد وتتمثل في النزاهة والمسؤولية الاجتماعية، والجدارة الأخلاقية	التماثل
سلوكيات من قبل القائد التي تصوره ضعيف وتابع، لغرض التماس المساعدة.	التضرع/ طلب المساعدة

Source: Doula Zaharopoulos, Linchi Kwok : op.cit, p.51.

جدول (٤) يوضح استراتيجيات وسلوكيات إدارة الانطباع المباشرة والدفاعية

(١٣٧)

السلوك	الاستراتيجية
تقديم تفسيرات للأحداث التي تسببت في المشكلة لتقليل شدتها وخطورتها	المحاسبية
تقديم تفسيرات تبعد عنه الشبهه	عدم تحمل مسؤولية
تقديم تفسيرات جاهزة لأي مشكلة عن عدم توافر الامكانيات والموارد	المعوقات التنظيمية
تعبيرات بالندم ووعود بعدم التكرار	الاعتذار
تقديم تعويضات للجمهور لدرأ الأذى	التعويض
القيام بأعمال مؤيدة لهم مقابل السماح عن التجاوزات	السلوك الاجتماعي الإيجابي

Source: Doula Zaharopoulos, Linchi Kwok : op.cit, p.51.

جدول (٥) يوضح استراتيجيات إدارة الانطباعات غير المباشرة

السلوك	الاستراتيجية
Assertive IM Tactics استراتيجيات حازمة	
استراتيجيات تركز على الاتصال	
ربط الأحداث بمواقف إيجابية أخرى (رحلة مكافأة علاوة ترقى...)	التفاخر
يعلن بصراحة عن تحملة كافة التبعات وحمايتهم	الحماسية
استراتيجيات مركزة	
يظهر السمات والخصائص الإيجابية في الوقت المناسب	الصقل
المبالغة في السمات غير المواتية (على الرغم من توافر.. لكنه غير كاف)	النسف
Defensive IM Tactics الاستراتيجيات الدفاعية	
استراتيجيات تركز على الاتصال	
إهمال وإخفاء الرأي المخالف للجماعة، وتكتم عن أخطائه	الدفن
غير واضح وغير صريح في المواقف الشائكة والمتباينة	الضبابية
استراتيجيات أخرى مركزة	
يبرز ويوضح بزيادة لموقف ما متفق مع رأى الجماعة	زيادة
يظهر عيوب ومساوئ الأقسام والقيادات الأخرى	التحقير

Source: Doula Zaharopoulos, Linchi Kwok : [op.cit](#), p.51..

و مما سبق يتضح أن استراتيجيات إدارة الانطباعات لا تزال نسبياً تحت التطور ، وقد يعود ذلك التباين نظراً لاختلاف وتباين مبررات الافراد باختلاف مراكزهم الوظيفية ونشاطاتهم والهدف منها فى كل موقف على حدة. ولذا تحاول الدراسة أن تتبنى بعض منها فى دراستها وأكثرها شيوعاً ومناسباً مع طبيعة دراستها والفئة المستهدفة.

فمن أهم استراتيجيات إدارة الانطباعات، ما يلى :

١. الحظي / الإطراء / تقدير الآخرين *Ingratiation*

وتعد التحية والتقدير هى الاستراتيجية الأكثر شيوعاً. الهدف منها هو جعل الشخص الآخر مثلك. نظراً لأننا نميل إلى الإعجاب بالأشخاص الذين يتفقون معنا، وتقول أشياء لطيفة عنا، وتفضل طريقتنا، مما ينشئ صفات إيجابية بين الأشخاص (مثل الدفء والعطف) .

كما يقصد الحظى القيام بالأعمال والسلوكيات التي تنطوي على المساندة والتأييد ومدح الآخرين في محاولة لإظهار الحب والميول الايجابية، للحصول على القبول لديهم وتقوية العلاقات معهم .

ويتضمن هذا الأسلوب سلوكيات الاهتمام بحاجات ومشاعر الآخرين .مثل : مجاملة الزملاء وتحيتهم، وتقديم الخدمات لهم، وإظهار الاهتمام الواضح بحياة الآخرين أثناء العمل. ويكون تأثير استراتيجية الحظى إيجابية على النجاح الوظيفي وعلى درجة التقويم وكذلك درجة التبعية كما يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة^(١٣٨).

وقد يكون للحظى نتائج عكسية إذا كان صارخاً جداً. فيعلم الجمهور أنك تحاول التلاعب بهم، فتظهر علامات عدم تقّتهم أو كرههم.

٢. الترويج الذاتى *Self-Promotion*

الترويج الذاتى هو إستراتيجية مشتركة لتقديم الذات. تسعى من خلالها لإقناع الناس بكفاءتك. وهذا لا يعد شبيها بالحظى. فالحظى فيه ، نحاول جعل الناس يحبوننا. بينما من خلال الترويج الذاتى نحاول أن نجعل الناس يعتقدون أننا قادرون ، أذكىاء ، أو موهوبون، متخصصون بارعون.

من خلال هذا الأسلوب يقدم الفرد معلومات للآخرين عن انجازاته ونجاحاته السابقة، والترويج لسلوكه الجاد الذي يقوم به لإنجاز وتحقيق نتائجه .فهو ينطوي على السلوكيات التي يقوم بها الأفراد لإظهار كفاءتهم وقدراتهم ومواهبهم في العمل.

كما يشير الترويج الذاتى إلى التكتيكات المستخدمة لإظهار ما لديه من كفاءات وتتضمن قبول الأحداث الإيجابية، وتوعية الآخرين بإنجازاته، وتسليط الضوء على أدائه. وهذه الاستراتيجية فعالة في سياق المقابلات الوظيفية^(١٣٩).

وتعد استراتيجية محبوبة وذات كفاءة خاصة في الأوساط الأكاديمية لشغل مناصب قيادية مهمة ، يحتاج لأشخاص يتمتعون بالكفاءة العالية وقادرين على الحضور. ولسوء الحظ ، ليس من السهل دائماً عرض كل الصفات في وقت واحد. فالتواضع هنا يعتبر شكلاً فعالاً من أشكال الحظى والاقناع بأنك مؤهل ، ولكنه

نادرًا ما يغرس إدراكًا للكفاءة ، وهنا يفضل مزج أو تحقيق التوازن بين هاتين الاستراتيجيتين الحظي وتقديم الذات (محبوبون وأكفاء).

٣. الإجبار أو التخويف *Intimidation*

يعد الحظي والترويح الذاتي أكثر الاستراتيجيات التقديرية شيوعًا، ولكن هناك آخرون في بعض الأحيان يريد إخافة الناس فيستخدمون استراتيجية التخويف، على سبيل المثال ، عندما يرغب القائد في أن يُنظر إليه على أنه قاسٍ أو قوي أو لا يرحم، على عكس الإطراء، تتطوي على إظهار الفرد بمظهر القوة والتهديد لإيجاد الأعمال المطلوبة بطريقة صحيحة. فقد تعمل هذه الآراء على زيادة الإنتاجية للأفراد وتخفيف مطالبهم بزيادة الرواتب وغيرها من المزايا.

٤. التماثل (التمائل مع قواعد المنظمة) *Exemplification*

وهناك شكل آخر من أشكال تقديم الذات هو التماثل. فيه يحاول القائد خلق انطباع بأنه متفوق أخلاقياً ، أو فاضل ، أو صالح. بهدف جعل الآخرين يدركون أعماله وتصرفاته كمثال يقتدي به وأنه كفء وجدير كنموذج لدوره في الوظيفة من أجل الظهور بأنه مثل يحتذي به، ويكرس الجهود ويظهر الريادة.

٥. التضرع (إظهار الحاجة للمساعدة) *Supplication*

تعتمد على إظهار الضعف وأوجه القصور، وهو الشكل النهائي لاستراتيجية تقديم الذات. وعندما يبالغ القائد علناً في نقاط الضعف والقصور. للحصول على المساعدة من الآخرين ويستخدم الفرد سلوكيات إظهار الحاجة للمساعدة، عندما يرغب في جعل الآخرين يقدمون له المساعدة في مواطن لديه قصور فيها .ومن الممكن أن ينطوي هذا الأسلوب على سلوكيات سلبية مثل التظاهر بعدم فهم المهمة لتجنب المهام أو الأعمال لعدم رغبته في أدائها وقد تكون بالفعل لعدم معرفته بكيفية القيام بتنفيذ أعمال معينة أو لتجنب الانتقاد نتيجة التنفيذ الخاطئ للأعمال.

ثانياً: الذكاء العاطفي للقيادات الجامعية (مفهومه ونماذجه)

إن القائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي قادر على اتخاذ القرارات وعلى إدخال السعادة والثقة والتعاون بين الأفراد وهو أكثر ولاءً وانتماءً لأهداف المنظمة وأداؤه أفضل في العمل، مما يترتب عليه تحسين أداء الأفراد العاملين وانعكاسه إيجابياً على إنتاجيتهم. لذا يتم تناول الأسس المفاهيمية و الفكرية المتعلقة بالذكاء للقيادات الجامعية، كما يلي.

(١) مفهوم الذكاء العاطفي ونشأته Emotional Intelligence

لقد اعتمدت الدراسات العربية عدة ترجمات لمصطلح " Emotional Intelligence " منها الذكاء الانفعالي و الذكاء الوجداني ، و الذكاء العاطفي ، وذكاء المشاعر، واعتمدت الدراسة على الذكاء العاطفي لشيوع استعماله، وقد تناولت المفهوم القواميس المختلفة بعدة تعريفات ، فمثلا عرفه قاموس **ماكميلان** بأنه عبارة عن " القدرة على فهم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين ، ووضع مشاعر الآخرين في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات" (١٤٠).

كما عرفه قاموس **الأعمال** بأنه "القدرة على تحديد وتقييم التأثير على مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين، فمثلا يمتلك العديد من المديرين الفعالين في بيئة العمل الذكاء العاطفي بشكل جيد و الذي يسمح لهم بإدارة مشاعرهم الخاصة، وكذلك إدارة مشاعر الآخرين داخل مؤسستهم" (١٤١).

كما عرفه قاموس **أكسفورد** بأنه "القدرة على إدراك عواطف الفرد والسيطرة عليها والتعبير عنها، والتعامل مع العلاقات الشخصية بحكمة وتعاطف" ويعتبر الذكاء العاطفي مفتاح النجاح الشخصي والمهني للفرد" (١٤٢).

ويلاحظ مدى اتفاق القواميس المختلفة على تعريفه بأنه القدرة على فهم الفرد لمشاعره والسيطرة عليها بجانب فهم مشاعر الآخرين كذلك والتعامل معهم بطريقة مناسبة، مما يبرز أهمية الذكاء العاطفي في تحقيق القائد للنجاح المهني والشخصي

وفي إدارة عواطفه وعواطف العاملين معه في المنظمة مما يمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية باعتباره مفتاح نجاح شخصى ومؤسسى.

و اصطلاحيا يتم تناوله منذ نشأته فالتطور التاريخى لمفهوم الذكاء العاطفى، منذ زمن بعيد فاهتم الفلاسفة بدراسة العلاقة بين التفكير والانفعال، وقد أكد قدماء الإغريق أن الانفعال هو: "موجه حقيقي للاستبصار والحكمة" (١٤٣).

كما تناول الفلاسفة الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن "الصلاحية لتحديد والتعبير عن العواطف، وفهم المشاعر، استيعاب العواطف في الفكر وتنظيم العواطف في النفس ولدى الآخرين". وعلى ما يبدو، أن تعريف الفلاسفة قائما على تحكيم المنطق فى التفكير عن العواطف. فيشير الى القوة النسبية للحكم والاعتراف والفهم لعواطف الآخرين ومراعاتها وكذلك قوة تمثيل العواطف في الأفكار ، حسب التعريف، هو ايضا مقياس للسيطرة / تنظيم العاطفة، وكذلك يعتبر مفهومه مرتبط بالذكاء لدى هذا الشخص(١٤٤).

فى حين تناوله العلماء فكان تشارلز داروين عندما صور التعبير العاطفي بأنه ضروري للبقاء. مع مرور الوقت، جاءت مدارس مختلفة من العلماء تعتقد أن الذكاء المعرفي العقلى لا يكفي دائما باعتباره أداة لشرح السلوك البشرى ، لتحليل نجاحهم ، و توقع فشلهم . بدلا من ذلك، ظهر التأكيد أكثر على مزج الكفاءات التي تسمح للشخص أن يكون مدركا لنفسه، ولديه القدرة والفهم على التحكم في العواطف الشخصية ؛ التعرف و تقدير مشاعر الآخرين واستخدام هذه القدرات فى تطوير البيئة التى يعمل بها والتي من شأنها أن تجعل النظام يعمل بشكل أفضل من خلال تعزيز النجاح لجميع أولئك الذين هم جزء منه . و هذه الكفاءات تسمح للفرد بشق طريقه في الحياة بنجاح وسط عالم معقد و التعامل مع الناس والبيئة بشكل أفضل وفعال. ومن هنا انتقل الحديث للذكاء العاطفى.

وتاريخيا، تمحور تحليل الذكاء حول الصفات الشخصية، وعلى الذكاء المعرفي الذي أدى إلى تطوير الذكاء العقلى، وتم إدراج الذكاء العاطفي وسط هذه التحليلات ضمن الحديث عن الذكاء الاجتماعي. ومع ذلك كان ينظر علماء النفس إليها

ضمن الذكاء الاجتماعي ولم تتم معالجتها وتحليلها كشكل خاص أو حتى منفصل من الذكاء.

كما ظهر جليا أثناء تحليل قصص النجاح الفردية والشرح الكفاءة في حل المشاكل، فقد ركز العلماء كثيرا على القدرات الفكرية والمنطقية والتحليلية والعقلانية لشاغلي تلك الوظائف^(١٤٥).

وفي عام ١٩٢٠ كان ثورنديك Thorndike أحد أوائل الباحثين الذين قدموا الذكاء العاطفي ووصفوه بأنه "ذكاء اجتماعي" باعتباره القدرة على فهم وإدارة العلاقات والتفاعل الإنساني^(١٤٦).

وهنا نلاحظ أن جذور دراسة الذكاء ظهرت في الأعمال المبكرة لداروين الذي ذكر أهمية الأداة العاطفية للبقاء على قيد الحياة والتكيف، ثم تلاه ثورنديك باعتباره جزء من الذكاء الاجتماعي.

كما أكد ديفيد ويشلر (1940, 1958) David Wechsler على ضرورة دمج الجوانب غير المعرفية في الذكاءات جنبا إلى جنب مع تلك المعرفية التقليدية حتى يتم تحديد الذكاء بشكل صحيح^(١٤٧).

ثم جاء جاردنر (1983) Gardner معبرا عن الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على فهم الذات وفهم الآخرين وعواطفهم ضمن إختبارات الذكاء الشخصية التي تناولها في دراساته^(١٤٨)". وفي كتابه عن "الذكاء المركب" ذكر أن الذكاء الشخصي الداخلي والذكاء البين شخصي مهمان كنمطين من أقاط مقاييس الذكاء التقليدية والتي تسمى ركائز الذكاء العام.

ثم قام بارون (Bar-on) بتطوير ركائز الذكاء العاطفي، كمقياس القدرات اللامعرفية التي يبدو أنها ذات أهمية بالغة للتكيف الايجابي^(١٤٩).

وهنا يتضح أن للعواطف دور واضح في تحديد الذكاء وأنها ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها عند تفسير الذكاء والتنبؤ بأداء وإنجاز الأفراد .

وقد تم تقديم المصطلح "الذكاء العاطفي" ، ربما لأول مرة عام ١٩٨٥ في أطروحة الدكتوراه من واين باين Wayne Payne ، الذي وضع مصطلح دراسة العواطف" فى رسالته^(١٠) .

ومع إشراق القرن العشرين وتطور الأساليب العلمية، بدأ الباحثون يركزون على التحقق والتثبت من فوائد المهارات العاطفية الإجتماعية في مختلف مناحي الحياة، ففي الأربعينيات من القرن العشرين بدأ فيشليير (Fishler) بالكتابة عن نمطين من أنماط الذكاء هما: العقلي واللاعقلي مشيرا بذلك إلى ركائز الذكاء العقلي العام ومجموعة مهاراته، وإلى مجموعة المهارات العاطفية الاجتماعية على التوالي، كما شخص وكسلر (Wechsler) مهارات الذكاء اللاعقلية، بأنها المهارات السيكلوجية ذات العلاقة بالميول، والاتجاهات والسلوك^(١١).

ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي برز مفهوم الذكاء العاطفي بشكل واضح، نتيجة لجهود العلماء في تفسير النجاح في اتخاذ القرارات وإدارة الجماعات والمنظمات، والتواصل مع الآخرين، و الرضا والنجاح في الحياة بصفة عامة، وقد كان جون ماير (Jan Mayer، ١٩٩٠) وببتر سالوفي (Peter Salovey) من مطلع العلماء الذين ساهموا في تغيير النظرة التقليدية للذكاء من خلال ما قدماه في كتبهما (الخيال والمعرفة، والشخصية)، حيث وضعا نموذجا مفصلا للذكاء العاطفي. وقد تطور المفهوم لديهما عبر سلسلة من المقالات الأكاديمية بدءا من أوائل التسعينات، بالاعتماد على بنية متكاملة من الأبحاث وثيقة الصلة بالموضوع، تلاها الاعتماد على البحث التجريبي^(١٢).

بينما نشر دانيال جولمان (Golman) كتاب الذكاء العاطفي "الذكاء العاطفي" عام ١٩٩٥. وأكد خلاله أن للذكاء العاطفي تأثير وأصبح وفهم في حياة كل شخص، وفي طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، فالتعاون بين العقل والقلب أو بين الشعور والفكر، وهنا برز لنا أهمية مزج العاطفة بالتفكير سواء أكان ذلك من خلال اتخاذ القرارات الحكيمة أو في إتاحة الفرصة للتفكير في صفاء ووضوح إذا ما أخذ بعين الاعتبار أن العاطفة إذا ما قويت، أفسدت علينا القدرة على التفكير السليم

والوصول إلى قرارات صائبة.^(١٥٣) . وبعدها أنتشرت الكتابات والبحوث متناولة الذكاء العاطفي.

كما وصف جولمان الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا الخاصة ومشاعر الآخرين، لتحفيز أنفسنا، ومن أجل إدارة العواطف بشكل جيد في أنفسنا وفي علاقاتنا ^(١٥٤) . ويعتبر جولمان أن الذكاء العاطفي هو جانب ذكاء آخر يلعب الدور الأكثر أهمية من الذكاء المعرفي في تحقيق الشخصية للنجاح في جوانب مختلفة من الحياة

كما أضاف جولمان عام ٢٠٠٤ تعريفاً جديداً بأنه "القدرة على إدراك مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز أنفسنا وإدارة نفعالاتنا وعلاقاتنا مع الآخرين بفاعلية والقدرة على إثارة الحماس في النفس والمحافظة على روح الأمل والتفاؤل عند مواجهة المشكلات والتعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم و القدرة على اقناعهم وقيادتهم^(١٥٥) .

في حين عرف ماير وسالوفى عام ١٩٩٠ الذكاء العاطفي بأنه "نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يشمل القدرة على رصد ومراقبة العواطف الذاتية و عواطف الآخرين والتمييز بينها، و استخدام هذه المعلومات في توجيه التفكير ورود الافعال الإجرائية"^(١٥٦) . ثم عام ١٩٩٧ قام الباحثان بتقديم بعض الإضافات للتعريف فتم تعريفه على أنه عبارة عن " القدرة على إدراك العواطف وسهولة إبرازها وتوليدها لتقويم الأفكار، ولفهم العواطف والمعرفة العاطفية ولتنظيمها بصورة تأملية لتدعيم النمو العاطفي والمعرفي^(١٥٧) .

في حين قدم بار أون (Bar - on) نموذج الذكاء العاطفي المختلط وعرفه على أنه، منظومة متعددة من المشاعر، والقدرات الشخصية والاجتماعية المترابطة والتي تؤثر على القدرات العقلية للفرد للتكيف الفعال في ظل الضغوط والمتطلبات واليومية^(١٥٨) .

واعتبره بار اون مجموعة من المهارات والمواهب والقدرات غير المعرفية وتعزز قدرة الشخص على النجاح في التعامل مع الضغوط والعوامل البيئية .وبالتالي ، هو

واحد من أهم العوامل في تحديد النجاح الفردي في الحياة ويؤثر مباشرة على الصحة العقلية للشخص، و يرتبط بعوامل حاسمة أخرى (القدرة الفردية على النجاح في التعامل مع العوامل البيئية) مثل الاستعداد الطبي الحيوي ، موهبة الذكاء المعرفي ، والحقائق ، والقيود البيئية). (١٥٩).

وبالتالي فالذكاء العاطفي كعملية ذهنية تتضمن (التقييم، التعبير، والتنظيم) للعواطف في الذات والآخرين، واستخدام العواطف بطرق تكيفية (١٦٠)، فيستخدمها الأفراد الأذكياء عاطفياً من خلال التخطيط المرن والتفكير الإبداعي والمزاج المعاد توجيهه باهتمام ، وتحفيز للعواطف.

وهنا قدم تعريف لـ **Dulewics & Higgs** للذكاء العاطفي بأنه معرفة المشاعر وكيفية توظيفها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية مصحوباً بالتعاطف والفهم لمشاعر الآخرين مما يقود لعلاقة ناجحة معهم (١٦١).

كما عرفه **George** بأنه "القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير والفهم للمعرفة الإنفعالية والعاطفية وتنظيمها، وهنا يمكن للفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين" (١٦٢).

كما يعرف الذكاء العاطفي " بأنه القدرة على استخدام وعينا وحساسيتنا لتمييز المشاعر الكامنة وراء التواصل بين الأشخاص، ومقاومة إغراء الاستجابة بشكل متهور وبدون تفكير، ولكن بدلاً من ذلك للتصرف من النقبل والأصالة والصراحة (١٦٣).

ومن هنا يتضح أن الذكاء العاطفي عبارة عن عملية يدير فيها الفرد عواطفه ويتحكم بها حتى يتمكن من التواصل الفعال مع الآخرين وبالتالي فهي عملية عقلية معرفية، بالإضافة لهذا يتضمن فهم عواطف ومشاعر الآخرين والتعامل معها بطريقة صحيحة حتى يستطيع الفرد التأثير عليهم عاطفياً ، وبالتالي فالذكاء العاطفي يعتمد على المزج بين العمليتين معا.

ويلاحظ أيضاً من التعريفات السابقة مدى التشابه بينهم، فقد اتفقت جميعها أن

الذكاء العاطفى عبارة عن (فهم وإدراك و إدارة وتنظيم) للمشاعر الذاتية وكذلك لمشاعر وانفعالات وعواطف الآخرين، وبعدها يستطيع الفرد إدارة وضبط مشاعره وانفعالاته وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم. مما يسهم فى بناء علاقات صحية بالإضافة للقدرة على الاستجابة لتحديات حياة الفرد ومهنته بطريقة إيجابية.ومن هنا يتمكن من اتخاذ قراراته بشكل صحيح وفعال.

٢) أهمية الذكاء العاطفي للقيادات الجامعية

وبعد استعراض المفاهيم المختلفة للذكاء العاطفى يتضح مدى تأثيره على إدارة الذات وكذلك إدارة العلاقات مع الآخرين فى محيط العمل، بل ويعتبر قارب نجاه للقيادات فى الكثير من المواقف التى تواجههم. فالكثير من القادة يعتمدون على الذكاء العقلانى، ولكن إذا أرادوا إحتواء جميع العاملين بالمنظومة فعليهم بالذكاء العاطفى.

ويعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال السلوك الإنساني والذي يقوم على فكرة أن نجاح القائد لا يعتمد على القدرات الفكرية والفنية فقط بل يتطلب ذكاءً عاطفياً^(١٦٤).

كما أن القيادة ليست مجرد كفاءة تحليلية ومعرفية مكتملة بحد ذاتها، ولكن تعد المهارات والكفاءات المعرفية هى مهارات استهلاكية ينقصها اكتساب مهارات متميزة كالذكاء العاطفي^(١٦٥). وبالتالي فيلزمها الدمج بين مهاراتي الذكاء العقلي والذكاء العاطفي.

فالعاطفة ليست مهمة فقط، بل ضرورية للغاية بالنسبة للقادة لاتخاذ قرارات جيدة، واتخاذ الإجراءات المثلى لحل المشاكل، والتعامل مع التغيير، ودمج الأساليب العقلانية والعاطفية هو مفتاح القيادة الناجحة، فالقيادة الذكية عاطفيا هي الدينامو لخلق مناخ عمل يغذي الموظفين ويشجعهم لتقديم أفضل ما لديهم^(١٦٦).

وبناء عليه توالى الدراسات التى تربط ما بين الذكاء العاطفى والقيادة الفعالة، وقد توصلت العديد منها إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين مستوى الذكاء العاطفي والأداء المهني للقادة، ومن أهم نتائج تلك الدراسات ما يلي^(١٦٧):

- يعد الذكاء العاطفي عنصرا حيويا في الطريقة التي يتعامل بها قادة اليوم مع تعقيد التحديات التي يواجهونها في بيئة الأعمال، فالقادة الذين يفكرون في هذا النوع من الذكاء تملك ميزة تنافسية حقيقية.

- عندما يعرف القادة عواطفهم ويتحكموا فيها، يصبحون قادرين بشكل أفضل على معالجة المشكلات بشكل أكبر بطريقة مرنة ويفكرون في خيارات وبدائل متعددة.

- يساعد الذكاء العاطفي في التفكير البناء الذي يسهل حل المشكلات في العمل وقد يسهل أيضًا إنشاء الأفكار الإبداعية لحل النزاعات والخلافات ؛ ويمكن أيضا ضمان التعاون والثقة داخل المنظمة .

- يمكن للموظفين الذين يتمتعون بمستوى عال من الذكاء العاطفي أن يتعاونوا بشكل أفضل متفهمين واجبات العمل، مما يخلق موقفا إيجابيا مع القائد التأثير بعملية تقييم الأداء .

- يساهم في التوازن بين العمل والحياة الشخصية ، ومقاومة الإجهاد ، والإبداع ، واحترام الذات و الدافع للعمل.

- يرتبط الذكاء العاطفي بشكل إيجابي بالرضا المهني و الالتزام التنظيمي. فالعلاقة بين الذكاء العاطفي ونية مغادرة العمل خاضعة للإشراف والعمل العاطفي الذي يتطلبه الموقف.

- يؤثر الذكاء العاطفي على الصعيدين البدني والصحي والعقلي، والتطوير الوظيفي للقادة، كما تؤكد على العلاقة المرنة بين المعرفة والسلوك هي مقدرة مهمة للقادة الأكفاء.

- يولد الذكاء العاطفي للقادة علاقات شخصية أقوى وأكثر صلابة، كزيادة الدافع للآخرين، التنافسية، الابتكار والإبداع، والأداء العالي ويزيد من الأداء ويولد الرضا والإنجاز، والعمل بشكل أفضل تحت الضغط والتكيف بشكل أفضل مع التغييرات، والمصالحة الذاتية.

- تشكل الذكاء العاطفي شبكة من الخصائص البشرية كالصبر والمثابرة والقدرة على التكيف والسيطرة على الدوافع والتفاؤل والأمل والصداقة، وبناء سياق مهني

وأكاديمي يشبه الأسرة. بالإضافة إلى أن مهارات الذكاء العاطفي يمكن تطويرها وتعزيزها وتدريبها^(١٦٨).

وعلى وجه الخصوص، تناولت دراسات عديدة أهمية الذكاء العاطفي على القيادات الجامعية بمختلف مستوياتها، وتوصلت إلى أنه يساعدها على انقائ مهمهم وحل العديد من المشكلات التي تواجههم والسيطرة على انفعالات وعواطف الآخرين تجاههم، بالإضافة إلى ما يلي:

- رضا وظيفي لأعضاء هيئة التدريس يعد الذكاء العاطفي مهم وضروري للقيادة الجامعية على كافة مستوياتها ، نظرا لاحتياج وتعامل تلك الفئة بفعالية فى إدارة المشكلات الإنسانية اليومية وتقليل السلوكيات العاطفية السلبية التي تظهرها أعضاء هيئة التدريس وغيرهم في المجتمع الأكاديمي .غالباً ما تكون مهارات التنظيم الذاتي مهمة بشكل كبير لتعزيز العلاقات الشخصية وبالتالي المساهمة في الإدارة الأكاديمية الاستثنائية^(١٦٩).

- فالقائد القادر على فهم مشاعره ومشاعر تلك الفئة من العاملين معه في مجال العمل ، يكون لديه القدرة على إدارة عواطفه ومشاعر هؤلاء الأفراد الايجابية والسلبية وبالتالي السيطرة على الانفعالات الناجمة عن هذه المشاعر بشكل فعال، والاستفادة من المعلومات التي حصل عليها في حل المشكلات وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين^(١٧٠).

- إدارة الذات: تمكن القيادات الجامعية من التحكم في مشاعرهم ودوافعهم كالقدرة على الحفاظ على عواطف الفرد والحس العاطفي في الاختيار، والتزام الهدوء في المواقف والحفاظ على الرابطة بغض النظر عن عواطفه .القدرة على مراقبة الذات ، التكيف أو ضبط السلوك وفقا للعوامل البيئية^(١٧١).

كما أظهرت العديد من الدراسات قدرة الذكاء العاطفي بالتنبؤ بالنتائج المتعلقة بالصحة، وكذلك لأهميته ودوره الحيوي فى تحقيق الرضا العالي عن الحياة ، انخفاض الاكتئاب، ومشكلات صحية أقل^(١٧٢). كما يميل الأفراد مرتفعى الذكاء العاطفي إلى أن يكون ينظر إليهم من قبل الآخرين بشكل أكثر إيجابية بسبب مهاراتهم الاجتماعية والعاطفية المرتفعة.وبالتالي يتمتع الفرد بشخصية أفضل

ويعمل في جو أسرى (١٧٣). وبجديه علاقات اجتماعية كثيرة مما يميزه بمهارات القيادة ويدعم من شعبيته في مكان عمله (١٧٤).

- **اتخاذ قرارات صائبة:** يسهم في تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير فيستخدم القادة عواطفهم في تحسين صنع القرار، كإشارات لتوجيه إنتباههم إلى الاهتمام بالعناصر الملحة و التي تحتاج إلى عناية فورية (١٧٥).

وهنا يتضح أن القيادة الفعالة يلزمها مهارات الذكاء العاطفي والتي من خلالها تستطيع فهم عواطف ومشاعر الآخرين والتعامل معها بطريقة صحيحة حتى تستطيع التأثير فيهم، وضرورة أن يدير الشخص عواطفه ويتحكم بها حتى يستطيع التواصل الفعال مع الآخرين.

- **إدارة ضغوط العمل :** فالذكاء العاطفي يعطي القادة القدرة على التفكير البناء مما يساعدهم على التعامل مع مشاعرهم ، وبالتالي التعامل بإيجابية مع الضغوط وانتهاج طرق جديدة في التفكير تساعد على حل المشاكل ، ويجعل الحالة المزاجية لديهم دائما ايجابية ، وهو ما يقلل بالضغوط إلى أدنى مستوى لها (١٧٦)

..

كما لوحظ أن المواجهات وإدارة الغضب والقدرة على التعامل مع السلوكيات التخريبية جزء لا يتجزأ سمات القيادة الأكاديمية بالجامعة فهم عرضة للانتقادات والسلوك العدواني داخل المجتمع الأكاديمي، الحيلة، مع ضرورة استغلال الوقت والمال والأشخاص لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. نتيجة لذلك تظهر مهارات الذكاء العاطفي للقائد في تعامله مع تلك التحديات، قادر على الاستفادة من فرصة جديدة، والسيطرة على المواقف ودائما متفائلا في وقت التحديات (١٧٧).

- **لديه رؤية مقنعة وصائبة:** ينمو لدى القائد الإحساس بالجماعة وبأهدافها والسعى لتحقيقها، في الأهداف و الغايات الخاصة بالمنظمة في الرؤية التي يضعها القائد، فيساعد الذكاء العاطفي هؤلاء القادة على تطوير رؤية مقنعة للأفراد مما يساعدهم في استغلال المعلومات المتعلقة بالتحديات، والتهديدات والقضايا، والفرص التي تواجه المنظمات، حيث تؤدي العواطف دورا هاما في تسهيل أنواع معينة من العمليات الإدراكية (١٧٨).

- **التطوير والابداع المؤسسي:** يسهم فى السيطرة الفعالة على عواطفهم والتقييم الدقيق والتنبؤ العاطفي بردود أفعال أعضاء فريقهم ويتم استخدامه كإطار لفهم شخصيات الأفراد و صلاتهم بالنجاح في الأداء الوظيفي فينمو لديه الوعي بتلبية احتياجات الافراد العاملين معه، والحفاظ على تحقيق معدلات إنجاز عالية للجميع فى ظل بيئة ثقافية مؤسسية مليئة بالثقة والاحترام ، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين على التعاون وتبادل الخبرات^(١٧٩).

وغالبا القيادة الجامعية تتم بشكل انسيابي تلقائى بالانتقالي والتتابع بناءً على مبدأ الأقدمية في الأقسام الأكاديمية وفى البعض الآخر تتم بالانتخاب للعمداء ورؤساء الاقسام، ويفترض أن القيادة يجب أن تتدفق إلى الشخص الذي يمكنه تقديم أفضل مساعدة المنظمة تحقق أهدافها وغاياتها والنهوض بالعلاقات الإنسانية لمصلحة العمل^(١٨٠).

- **مناخ والتزام تنظيمى فعال :** فى ظل التحديات المحيطة بالجامعات والتنافسية يحتم على القادة ضرورة فهم وتلبية احتياجات المجتمع المحيط محليا وعالميا من خلال تعزيز مناخ مؤسسى إيجابي يساعد على تحقيق النجاح المطلوب، و أن يكونوا على درجة عالية من الذكاء العاطفي والتي تجعلهم يمتلكون المهارات الاجتماعية اللازمة لبناء قاعدة من الروابط الجيدة بين كافة العاملين داخل وخارج المؤسسة^(١٨١). وبناء مناخ تنظيمى يتمتع بالإثارة والحماس والثقة، و التناول و التعاون، ويتكون لدى القائد مهارات تقييم مشاعر مرؤوسيههم، ومعرفة تأثير تلك المشاعر، وتوقع ردود أفعالهم في مختلف الظروف و الأحداث وإدارة تلك المشاعر بفعالية، والتميز بين ما يظهرونه وما يدور داخلهم^(١٨٢).

- **علاقات اجتماعية جيدة:** يتضمن الذكاء العاطفي القدرة على إدراك المشاعر وتقييمها والتعبير عنها بدقة وتكيفية؛ القدرة على فهم العاطفة والمعرفة العاطفية ، والوصول وتوليد مشاعر لتسهيل الأنشطة المعرفية والعمل التكيفي ، وتنظيم العواطف في نفسه والآخرين .وبالتالي ، التفاعلات الاجتماعية ، توفر التعبيرات اللفظية وغير اللفظية معلومات لفهم الأفكار والنوايا و السلوكيات في العلاقة

الإنسانية .تظهر هذه المهارات غير المعرفية مدى قدرة القائد على التعامل معها
إدارة التحديات في الحياة وفي مكان العمل^(١٨٣).

- **العمل الجماعي الفعال**: حيث أن القائد الذي لديه قدرة على التنبؤ والتقييم
وإدارة العواطف هو أكثر قدرة على التعامل مع /وتحفيز فرق العمل ، فامتلاك
المدير لمهارات الذكاء العاطفي تجعله قادرا على توجيه العاملين معه نحو العمل
الجماعي الفعال من خلال بناء علاقات وروابط قوية بين اعضاء الفريق وهو ما
يساعد على تحقيق الأداء الفعال لفريق العمل ^(١٨٤).

- **إدارة الصراع** : إن امتلاك القادة بالجامعات لنموذج متطور من الذكاء العاطفي
يمكنه من الادارة الجيدة للصراعات داخل جامعته . ، حيث أن الصراع هو شيء
طبيعي بين العاملين وينتج غالبا عن سوء الفهم مما يبرز السلوك السلبي لديهم،
وقيام القائد بفهم وتقييم مشاعر الأطراف المتصارعة يجعله قادراً على حل هذا
الصراع بفاعلية ، ويجعل الطرفان المتصارعان أكثر قرباً بعد الصراع وذلك لأنهم
قد مرا بخبرة الانفعالات الحادة وأصبحت تربطهم بعد ذلك روابط جيدة ويقدر كل
منهم الآخر ^(١٨٥) .

كما اظهرت دراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الذكاء العاطفي
واستراتيجية إدارة الصراع وليس تجنبه، وأن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الوعي
الذاتي للقيادات الجامعية والإدارة الذاتية مع أدائهم الأكاديمي^(١٨٦) .

-**تحقيق تنمية مستدامة** : سواء كانت التحديات داخل أو خارج المنظمة والتي
تواجه مقاومة من قبل فريق العمل، حيث يخلق الذكاء العاطفي مناخ من الثقة
المتبادلة بين الاعضاء ويحد من درجة المقاومة ، كما يساعد على غرس وتقدير
قيم العمل في نفوس العاملين^(١٨٧).

ومن هنا فثمة تأكيد أن القيادة الجامعية الذكية عاطفيا مطلب حتمي في العصر
الحالي فالقيادة الجامعية لا تقتصر على الجانب الأكاديمي المعرفي فقط، نظرا
للتشعب سبل العلاقات معه وتعاملاته بأعضاء داخل وخارج المؤسسة. فهم يؤدون
كل يوم إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين والأنشطة الإدارية ؛ متابعة

الأهداف العامة للجامعة من خلال الحفاظ على التميز في التدريس والبحث وخدمة المجتمع، ومسؤولون على صنع بيئة تشجع الأعضاء على تحقيق الأهداف وإبلاغهم بالتقدم وتوجيههم بشكل أفضل، وإعطاء ردود فعل إيجابية وحيوية، الأهم من ذلك، أنها قيادة داعمة توفر لأعضائها جو العمل الفريقي داخل المجتمع^(١٨٨).

إضافة إلى ذلك أن الذكاء العاطفي للقائد يسهم في بناء انطباع وصورة ذهنية جيدة له في عقول مرؤوسيه وهو ما يعد أحد استراتيجيات إدارة الانطباع وبالتالي يحصد القائد بإيجابية وتفضيل المرؤسين له، ومن هنا يتحقق صناعة الانطباع الجيد للقائد في عيون مرؤسيه، من خلال تحقيقه ما يلي^(١٨٩):

- تعزيز "النتائج الإيجابية في العمل، مثل" الجهد الإضافي، ناتج عن زيادة الثقة، العواطف الإيجابية، التنظيمية فيساعد على انتشار سلوكيات المواطنة .
- التأثير على العمليات المعرفية داخل المؤسسة خاصة عند صنع القرارات والتشاركية.
- تساعد في ظهور الإبداع والابتكار. التمكين والالتزام والرضا
- تساهم في التمكين من مهارات القيادة الفعالة .
- الآثار المترتبة على تنمية القيادة ترفع للوعي الذاتي لديهم فهم وأخذ مشاعر ومشاعر الآخرين بعين الاعتبار، وهي مفيدة بشكل خاص عند مشاركتها بين أعضاء الفريق دون أن تكون محكومة بدوافع عاطفية ناجمة عن فرق القيادة الداخلية.

وعلى وجه الخصوص فالجامعة عبارة عن نظام للتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، تضم شخصيات متفاعلة مرتبطة ببعضها البعض في علاقة عضوية، كما أن الجامعة هي مكان ذوبان العديد من القدرات والمهارات والتخصصات المختلفة ولكل منها يتم إثراء التخصص بأكبر اتصال ممكن مع الآخرين، فالمجتمع الأكاديمي هو مستعمرة من المثقفين والأكاديميين والإداريين، فالامر يتطلب قيادة

قادرة على إدارة وتنسيق هذا التجمع من الإداريين والأكاديميين من سلالات فكرية متنوعة تعمل معًا لتحقيق أهداف المؤسسات (١٩٠).

ومما سبق يلاحظ أن جميع الكتابات التي تناولت الذكاء العاطفي ترى أن القيادات الجامعية أحوج ما تكون إليه، كما أكدت الحاجة إلى تقييم الذكاء العاطفي لمختلف القيادات بالجامعة على كافة المستويات وتقييم سلوكهم وتفاعلاتهم، وهذه التقييمات ضرورية للغاية من أجل استكشاف مدى قدرته على التعامل مع عالمه المباشر، ومهاراته العاطفية والاجتماعية وتحديد هويته ونقاط القوة والضعف لتزدهر قدراته كفرد، كعضو في الفريق أو كقائد فعال.

كما تعددت الدراسات التي وضحت ضرورة وأهمية الذكاء العاطفي للقيادات الأكاديمية بالجامعة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، كما يلي:

- تعتبر كفاءة أساسية في قيادة الفريق ونجاح أداء فريقه في أداء رئيس القسم، باعتباره قدرة على قراءة ومعرفة الآخرين، وفهم ردود الفعل العاطفية وتوظيف مثل هذا الفهم لتوجيه الآخرين عاطفياً نحو التنظيم، وفي دراسة توصلت إلى أن رؤساء الأقسام بالجامعة يحتاجون بدرجة كبيرة للذكاء العاطفي، متضمناً سمات أساسية: الوعي الذاتي، الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات وإدارة الذات (١٩١).
- يقترن بتحسين الأداء في جوانب منها إدارة المشاركات/ الاجتماعات، وتوفير بيئة عمل صحية لأعضاء هيئة التدريس، الوعي الذاتي، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل والانفتاح والتحكم الذاتي، وتطوير علاقات جديدة، والقوة والصبر، والسلطة، ومواجهة ومعالجة مشاكل تابعيه، الإدارة والتحكم. بمعنى أنه يصبح رئيس قسم، قادر على تطوير الأهداف التي يثيرها الناس، وحفز الآخرين على عملهم، وتوليد الثقة والإيجابية في مكان العمل، وتنفيذ المرونة وموقف "الذهاب مع التدفق"، ومشاركة تنظيمية هادفة وبناء الهوية مع أعضاء القسم (١٩٢).
- فالقادة الذين يملكون كفايات الذكاء العاطفي لديهم القدرة على الملاحظة، والتكيف مع المتغيرات المحيطة في منظماتهم من خلال التعبير عن عواطفهم بشكل إيجابي كما يساعد على تعزيز قدرات العاملين معهم نحو هذه المتغيرات (١٩٣).

- يتضمن الذكاء العاطفي القدرة على إدراك المشاعر وتقييمها وتنظيم العواطف في نفسه والآخرين، وبالتالي، التفاعلات الاجتماعية، توفر التعبيرات اللفظية وغير اللفظية معلومات لفهم الأفكار والنوايا والسلوكيات في العلاقة الإنسانية، تظهر هذه المهارات غير المعرفية مدى قدرة القائد على التعامل معها في إدارة التحديات في الحياة وفي مكان العمل فالأفراد الأذكاء عاطفيا عموما أكثر نجاحا في التعامل مع الضغوط، ويعد النقص في الذكاء العاطفي هو سبب وجود مشاكل عاطفية في المنظمة.

- كما يسهم في رفع الكفاءات الإدارية لرئيس القسم في الجامعات بل وتعد هذه الكفاءات مهمة في القيادة الأكاديمية. والتي تشمل ضبط النفس، جديرة بالثقة، القدرة على التكيف ولديها ضمير وتحفز الابتكار وميسرين (١٩٤).

ومما سبق يساعد رؤساء الأقسام على بناء قاعدة من الالتزام التنظيمي بينهم وبين كافة العاملين في القسم إلى جانب حل العديد من المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة والارتقاء فوق الخلافات الشخصية والاستجابة السريعة للاضطرابات والقلق وحالات الغضب التي يمكن أن تندلع في القسم بالإضافة الى التعامل مع غضب الآخرين على نحو فعال.

وبناء عليه فالذكاء العاطفي مؤثر فعال على سلوكيات القيادات الجامعية حيث أنهم يدركون تماما أن الذكاء العاطفي هو الأساس في عملهم الإداري والفني ، لتقهم عواطفهم وعواطف الآخرين والتعامل معها بحكمة.

وباختصار، فالذكاء العاطفي لرئيس القسم أن يكون مدرگا لذاته، وعلى دراية بمزاج الآخرين وعواطفهم ، وقادرًا على التحكم في عواطفه وإدارتها والتأثير على عواطفه وإدارتها. فتلك هي القيادة حقا، وسط التحديات والمتطلبات المستقبلية لتحقيق التنافسية ما بين الجامعات.

٣ نماذج و أبعاد الذكاء العاطفي للقيادات الجامعية

لقد اكتسب مصطلح الذكاء العاطفي شعبية هائلة بعد ما نشر دانيال جولمان كتابه الذكاء العاطفي عام ١٩٩٥ حيث افترض أن الذكاء العاطفي له نفس القدر من

الأهمية كالذكاء العقلي المعرفي بالنسبة للشخص باعتباره مسؤولاً عن النجاح في الجوانب الأكاديمية والمهنية، والاجتماعية، والجوانب الشخصية للحياة. ووفقاً له فالذكاء العاطفي عبارة عن مجموعة من المهارات والخصائص التي يمكن تعلمها وتمييزها^(١٩٥).

و بناء عليه طورت نماذج الذكاء العاطفي و اعتمدت خلال القرن العشرين بشكل أساسي معتمدة على طريقة الارتباط ما بين الذكاء المعرفي وغير المعرفي. وفقاً لموسوعة علم النفس التطبيقي (Spielberger 2004) هناك ثلاثة نماذج لتحليل الذكاء العاطفي، وهي (نموذج بار أون ١٩٩٧، ونموذج جولمان ١٩٩٥ ونموذج ماير سالوفي ١٩٩٧) . وتم تصنيفها في اتجاهين مختلفين، تتبنى كل منها منهجية و وجهة نظر مختلفة للذكاء العاطفي، وهي: نموذج القدرة ، ونموذج السمات/ المختلط، كما بالشكل.

Source: Tessema, D. B. (2010) The relationship between emotional intelligence and transformational leadership in project management: a quantitative study. Ph.D. Thesis, Walden University, 16.

حيث تعتمد نماذج القدرة، على استخدام العمليات الإدراكية الخاصة بالذكاء في توجيه العواطف، وبالتالي تتضح أهمية العمليات المعرفية في فهم وتنظيم العواطف وهنا يتم الدمج ما بين العمليات المعرفية والعاطفية تحت ما يسمى بالذكاء العاطفي، حيث تنظر هذه النماذج الى الذكاء العاطفي على انه قدرة عقلية بحته تعمل من خلال التفاعل بين الجانب العقلي و العاطفي، تعتبر ان العواطف مصدر هام للمعلومات يختلف الافراد فيما بينهم في قدراتهم على معالجة المعلومات ذات الطبيعة العاطفية، ويركز هذا النموذج في قياس الذكاء العاطفي على الاداء العقلي الفعلي أكثر من التركيز على سمات الشخصية التي يتم التقرير عنها ذاتياً او من

خلال ملاحظة السلوك من قبل الآخرين وهو ذات الأسلوب المستخدم في قياس القدرات العقلية و المعرفية. أما النماذج المختلطة فإنها ترى أن الذكاء العاطفي يجمع بين القدرات المتعلقة بمعالجة و تنظيم المعلومات العاطفية وسمات الشخصية مثل الدافعية و التفاؤل^(١٩٦).

وفيما يلي عرض توضيحي لكل نموذج على حدة، كالتالي: (١٩٧) -

١. نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي

The Ability-Based Model: Mayer and Salovey

يعتبر ماير وسالوفي (١٩٩٠ ، Mayer & Salovey) أول من استخدم مصطلح الذكاء العاطفي، فقد قاما بالعديد من الأبحاث التي تعتمد على دمج العديد من الأفكار المتعلقة بمجالي الذكاء والعواطف، فتأتى فكرة الذكاء من نظرية الذكاء الخاصة بهم و التي تتمثل في القدرة على تنفيذ العمليات المتعلقة بالتفكير المجرد، ومن نظرية العواطف انبثق الافتراض القائل أن العواطف عبارة عن اشارات تحمل معانى ودلالات حول العلاقة بين المشاعر والحالة النفسية التي عليها الفرد، كما يفترض نموذجهما أن الافراد يتفاوتون في قدرتهم على معالجة المعلومات ذات الطبيعة العاطفية^(١٩٨).

وبمعنى أوضح أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع ، لديهم القدرة على ادراك العواطف وفهمها وإدارتها من جهة، و على السماح لتلك العواطف أن تسهل وتيسر تفكيرهم من جهة أخرى .ومع ذلك ، فإن الناس لديهم قدرة مختلفة لادراك أهمية هذه المعلومات ومعالجتها والجمع بين هذه القدرة غير المعرفية مع القدرة المعرفية تساعد فى الأداء الفعال والناجح لنظام العمل.

و لقد اصبح الذكاء العاطفي وفقا لهذا المفهوم يتألف من أربعة أبعاد عبارة عن القدرات الأساسية الأربعة ، تتضمن داخلها ستة عشر مهارة عاطفية أخرى ، أربعة تحت كل من هذه الفئات، يغطي هذا التحليل تطور المهارات العاطفية خلال مراحل حياته كلها بدءا من مرحلة الطفولة إلى مرحلة البلوغ، وتسعى إلى الجمع بين المهارات البسيطة نسبيا ومعرفة وإظهار العواطف مع أكثر تطورا و مهارات واعية

لإدراك المشاعر وإظهارها والسيطرة عليها. بعدها قدما تحليلا مفصلا لهذه الفئات على النحو التالي: (١٩٩)

❖ الإدراك العاطفي: (الإدراك والتقييم والتعبير عن المشاعر)

والمقصود به التعرف على المشاعر والقدرة على تقييمها والتعبير عنها بصورة دقيقة سواء بشكل لفظي أو غير لفظي، كالقدرة على تمييز الانفعالات وتقييمها لدى الفرد نفسة ولدى الآخرين ، والتمييز بين المشاعر الصادقة و المزيفة او مشاعر الحب والكراهية.

ومن الضروري أن يستطيع الفرد اكتشاف معنى المعلومات العاطفية من خلال تعبيرات الوجه ونبرة الصوت و ايماءات الجسم عند الاشخاص المحيطين به ، ويشير هذا النموذج الى ان التعاطف الذي يعرفه الباحثين بانه " قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين " يعتبر خاصية اساسية في سلوك الفرد الذكي عاطفيا، حيث أن عدم التعرف على ما يشعر به الآخرون لا سيما أثناء التفاعلات بين الأشخاص ، يجعل من الصعوبة التواصل معهم بشكل فعال(٢٠٠) .
وقد تم تصنيفها تحت أربع مجموعات فرعية وهي، كالتالي (٢٠١):

- أ) القدرة على تحديد المشاعر للفرد بشكل مادي بالصورة والمشاعر والأفكار.
- ب) القدرة على تحديد المشاعر لدى الآخرين من خلال اللغة ،المظهر السليم والسلوك.
- ج) القدرة على التعبير عن المشاعر بدقة والتعبير عن الاحتياجات المتعلقة بتلك المشاعر.
- د) القدرة على التمييز بين المشاعر الصادقة والكاذبة والتعبيرات المزيفة.

❖ التوظيف العاطفي (التيسير العاطفي للتفكير).

و يركز هذ البعد على كيفية تأثير الانفعالات على النظام المعرفي ، وامكانية توظيف المشاعر لتسهيل عملية التفكير عن طريق توجيه الانتباه تجاه المعلومات الهامة في الموقف، وتوليد المشاعر التي تساعد على اتخاذ القرار، والتنقل بين المشاعر لرؤية الأمور من زوايا مختلفة ، ولإستخدام المشاعر من أجل الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلات. بالإضافة إلى توجهه العواطف اللاهتتمام الى مشكلات

تستحق أولوية أكبر .

كما يمكن للأفراد الاستفادة من تقلبات المزاج لرؤية المواقف من رؤى مختلفة، ومن ثم التفكير في المشكلة بعمق أكبر وبطريقة أكثر إبداعية، وتسمى هذه العملية بتوافق الحكم والمزاج، فتقلبات الحالات المزاجية قد يقود الفرد لوضع احتمالات عديدة للموقف في اعتباره والتي تعتبر ميزة في ظروف عدم التأكد، وقد تتيح الحالات المزاجية أنواعا مختلفة من الوظائف وأشكالا مختلفة من التفكير كالاستنباط مقابل الاستقراء، فالشعور بالسعادة يؤدي إلى ظهور الابداع .

وهذه المراحل الفرعية الأربعة للتفاعل يمكن وصفها بالتتابع :

أ) توجه المشاعر الأولوية التفكير من خلال توجيه الانتباه إلى المعلومات المهمة.

ب) العواطف يمكن أن تكون كأدوات مساعدة للحكم والذاكرة فيما يتعلق بالمشاعر .

ج) تقلب المزاج العاطفي تغيير الفرد من التناول إلى التشاؤم، وتشجيع النظر في وجهات نظر متعددة.

د) الحالات العاطفية المختلفة، تشجع التفكير بأشكال مختلف، فمثلا تسهل السعادة التفكير الاستقرائي والإبداع.

❖ الفهم العاطفي (فهم وتحليل العواطف .توظيف المعرفة العاطفية)

ويعنى هذا البعد فهم العواطف وتحليلها باختلاف أشكالها وتحويلها وتسمية تلك الانفعالات، و ادراك مدلولاتها ومعانيها، وفهم المشاعر المركبة، أما التناقض بين العواطف فقد يحدث في ظروف معينة، فقد يجمع الفرد بين كل من مشاعر الحب والكراهية لنفس الشخص، ومن المحتمل أيضا الاعتراف بوجود خلط و تركيبة من العواطف تكون حالة عاطفية معينة. ويمكن تحدث في شكل سلاسل نمطية، فربما يشتد الغضب ليصل إلى مرحلة الغيظ ، بعد ذلك يتحول الى الرضا و الشعور بالذنب وذلك وفقا للظروف المحيطة ، ويجب على الفرد أدراك التغير في الانفعالات

كالتغير من المحبة الى التضحية أو التغير في شدة الانفعالات .

والشكل التالي يوضح مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج سالوفي وماير ١٩٩٧

من أجل إظهار كيف يجمع المرء المعرفة العاطفية و معالجة تلك للوصول إلى حلول فعالة لمشاكل الحياة الحقيقية ، وفقا لأربع مراحل متتابعة لتراكم المعرفة العاطفية:

أ) القدرة على تسمية العواطف والتعرف على العلاقات بين الكلمات والعواطف نفسها ، مثل العلاقة بين تروق وتحب.

ب) القدرة على تفسير المعاني التي تتقلها العواطف العلاقات ، مثل هذا الحزن وغالبا ما يصاحب الخسارة.

ج) القدرة على فهم المشاعر المعقدة: المشاعر المتزامنة الحب والكراهية ، أو يمزج مثل الرهبة كمزيج من الخوف و المفاجأة.

د) القدرة على التعرف على التحولات المحتملة بين العواطف، مثل الانتقال من الغضب إلى الرضا، أو من الغضب إلى الغيرة.

❖ إدارة العواطف (تنظيم الانعكاس العاطفي لتعزيز النمو العاطفي والفكري)

تعد أعلى فرع من التطور العاطفي هو الفئة المعنية بالقدرة على التلاعب والسيطرة على العواطف لتسهيل النمو العاطفي والفكري، ومن هنا عرفت بأكثر المهارات العاطفية تطوراً . وتعني القدرة على ابتكار إستراتيجيات فعالة تساعد الفرد على تحقيق النتائج الإيجابية، كما يقصد بهذا البعد ضرورة التنظيم الواعي للعواطف لتعزيز النمو العاطفي والفكري، وتشمل الانفتاح على المشاعر الايجابية والسلبية

وقبولها. والتأمل بالمشاعر في الذات والآخرين، و القدرة على ادارتها بحكمة ورؤية دون كبت أو مبالغة.

فالأفراد الأذكياء عاطفيا يمكنهم تعديل حالاتهم المزاجية وعواطفهم السلبية، والمحافظة على حالاتهم المزاجية وعواطفهم الايجابية حين يكون ذلك ملائما، الا انه أحيانا يكون من المناسب الاحتفاظ بمزاج سليم في حالات عاطفية معينة . ويساعد المرء في النهاية على السيطرة الفعالة على المواقف السلبية.

The source: What is Emotional Intelligence? 2 Theories and Measures,

<http://positivepsychology.org.uk/emotional-intelligence-mayer-salovey-theory/> (24-10-2019).

و المراحل الفرعية في تطور تنظيم الانعكاس العاطفي يمكن وصفها على النحو التالي:

- أ) القدرة على البقاء منفتحين على المشاعر ، سواء كانت سارة أو غير سارة.
- ب) القدرة على التفهم أو التفاعل بشكل عاكس اعتمادا على المعلومات أو المنفعة.
- ج) القدرة على رصد العواطف فيما يتعلق بنفسه و البعض الآخر.
- د) القدرة على إدارة العاطفة في النفس والآخرين عن طريق الاعتدال في المشاعر السلبية وتعزيز اللطيف منها ، دون قمع أو المبالغة في المعلومات التي قد ينقلونها.

ومن الشكل السابق تتضح أبعاد نموذج الذكاء العاطفي لماير وسالوفي ، ومنه يتضح دور القيادة الأكاديمية على مستوى الكليات والأقسام مسئلة عن توفير بيئة إيجابية وداعمة يشعر فيها عضو هيئة التدريس بالهدوء الكافي ليصبح فعالاً في أداء واجباته الأكاديمية.

وبالتالى فرئيس القسم مسؤول عن بناء رؤية مشتركة لأعضاء هيئة التدريس، ومسؤول عن تطوير المناخ التنظيمي الذي يساعده فى تحفيز وتطوير أعضاء هيئة التدريس. و إنشاء مناخ داعم للتواصل من خلال التركيز على مهارات الاستماع، مما يدل على احترامهم وتمكينهم وتقييمهم وتوفير مكافأة وتوفير فرص للتنمية المهنية، ولا شك أن ممارسة هذه الأنشطة يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات وأداء أعضاء هيئة التدريس ويعلى من فرص نجاح القائد (٢٠٢).

٢. نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي

The Mixed Model of Emotional Intelligence: Goleman's Model

دانيال جولمان سيكولوجي وصحفي أمريكي حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد. ويُعد نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي من نماذج السمات أو المختلطة، والتي ترى أن الذكاء العاطفي عبارة عن تركيب يمزج بين القدرات العقلية وخصائص الشخصية مثل التفاؤل والرفاهية أو السعادة في الحياة.

وتعد نظرية جولمان أكثر النظريات في هذا الموضوع حداثة حيث ظهرت في نهاية القرن الماضي، وتحديداً في العام ١٩٩٥م، وكتابه (الذكاء العاطفي) تصدر قائمة أكثر الكتب رواجاً على مدى عشرة شهور في بريطانيا، وهو مؤسس مركز خدمات الذكاء العاطفي في بوسطن، ومن كتاب صحيفة نيويورك تايمز في علوم المخ والسلوك منذ ما يزيد على العشرين عاماً.

والكتاب الثاني حمل عنوان (العمل مع الذكاء العاطفي) Working with Emotional Intelligence عام ١٩٩٨، وقدم خلاله إطاراً لتنمية مهارات الذكاء العاطفي ولفهم وإدارة إظهار العواطف وتأثيرها على النجاح بالحياة المهنية بالعمل. واعتبر جولمان الذكاء العاطفي بأنه مجموعة واسعة من المهارات التي تساعد القيادة

للوصول للكفاءة العاطفية في التعامل مع النفس والآخرين على أساس من الذكاء العاطفي الذي ينتج عنه أداء متميز في العمل وهذه المهارات يمكن تعلمها وتمييزها وممارستها لتصبح قدرات لدى الفرد تنمو وتصبح راسخة لديه^(٢٠٣). ووفقا له فالذكاء العاطفي مجموعة مهارات وخصائص يمكن تعلمها وتمييزها.

وبناء عليه قدم جولمان إطارا من خمسة مجالات أو أبعاد رئيسية للذكاء العاطفي وتتضمن خمس وعشرين كفاءة عاطفية وهي (الوعي الذاتي، إدارة العواطف، التعاطف ، الدافعية، المهارات الاجتماعية). ثم قام بعد ذلك بتبسيط نموذجه ليصبح أربعة أبعاد رئيسية ، ويتضمن ثمان عشرة كفاءة فرعية، كما يلي^(٢٠٤):

نموذج جولمان للذكاء العاطفي

EI الوعي Management	Personal Competence الكفاءة الشخصية	Social Competence الكفاءة الاجتماعية
	Self - الذات الوعي بالذات الوعي بالمواقف الذاتية	Other - الآخرين الوعي الاجتماعي التعاطف الوعي التنظيمي
الإدارة	Self - management إدارة الذات ضبط الذات التكيف التوجه بالإنجاز نظرة إيجابية	Relationship management إدارة العلاقات تطوير الآخرين القيادة الملهمة التأثير إدارة الصراع العمل الجماعي

❖ الوعي الذاتي Self Awareness

يعنى القدرة على معرفة الذات، وتحديد ماهية المشاعر الحقيقية لها، وفهمها بعمق. وتحديد بواعثها، والتعبير عنها، والإدراك الدقيق لمواطن الضعف والقوة في الذات، و تقبل الفرد للنقد البناء، وهي تشتمل على ما يلي :

أ) **الوعي بالعواطف الذاتية:** تعني القراءة الحقيقية لردود أفعال الفرد و مشاعره وإدراك كيفية تأثير عواطفه على أدائه كما يشير الوعي بالعواطف الذاتية بالتعرف على ما يشعر به الفرد والأسباب الكامنة وراء هذا الشعور وتوجيه تلك العواطف لقيم الفرد و أهدافه.

ب) **التقييم الذاتي الدقيق :** هي قدرة الشخص على تحديد نقاط ضعفه ومواطن

قوته، و الافراد الذين يتميزوا بهذه القدرة مدركين تماما لقدراتهم وحدودهم وحريصون على التعرف على ردود أفعال الآخرين تجاه مشاعرهم وتصرفاتهم.

(ج) **الثقة الذاتية** : هي اعتقاد الشخص بقدرته على الانجاز وتحمل المسؤولية .
وانه قادر على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل حاسم على الرغم من عدم التأكد والضغط.

❖ الإدارة/ التنظيم الذاتي Self- Regulation

وتشير إلى قدرة الفرد على تنظيم مشاعره السارة وغير السارة والتحكم في اندفاعاته العاطفية، وتتضمن ما يلي :

(أ) **الرقابة الذاتية** : تعنى إدارة العواطف و الدوافع السلبية بشكل فعال، و القدرة على التحكم في المشاعر والعواطف السلبية عند مواجهة الفر لمواقف تتعارض مع توجهاته.

(ب) **الشفافية**، تشير الى التكامل واستمرار وتماسك السلوك ، و تطابق الأقوال مع الأفعال وتبادل الآراء ، وإبداء الأمانة و الثقة والإخلاص.

(ج) **التوجه بالانجاز** ؛ يقصد به الإصرار على التحسين المستمر للأداء ، وبذل الجهود للتغلب على المعوقات التي تسبب انخفاضه،

(د) **التكيف** : القدرة على التعامل بمرونة مع التغيير والتحديات، والقدرة على العمل بفعالية في ظل الظروف المتغيرة مع الأفراد والجماعات، وقبول التغير و البحث عنه وتدعيمه.

(هـ) **المبادرة**: نشير إلى القدرة على التصرف واغتنام الفرص ، كما تشير إلى القدرة على قراءة المستقبل و البحث عن فرص النمو والتغلب على القيود ، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات المبادرة قبل الاضطرار إليها بفعل الظروف المحيطة ، والقدرة على توقع المشكلات والفرص واتخاذ القرارات في ضوء ذلك.

(و) **التفاؤل**؛ تعني الإصرار على الاستمرار في تحقيق الأهداف والتمسك

بالمعايير بالرغم من المعوقات و القيود والنظرة الايجابية للمستقبل .

❖ الوعي الاجتماعي Social Awareness

يشير هذا البعد الى قراءة عواطف و انفعالات الأفراد والجماعات بدقة ، ومعرفة أنماط التفاعلات الحاصلة مع الآخرين ، ويتضمن الوعي الاجتماعي ثلاث كفاءات هي:

أ) **التعاطف:** يشير إلى قدرة الفرد على إدراك مشاعر واحتياجات الآخرين واختيار طرق التحفيز المناسبة لذلك، و الفرد الذي يتميز بهذه الخاصية لديه القدرة على قراءة عواطف الآخرين من خلال تعبيراتهم وتصرفاتهم أثناء عمليات التفاعل.

ب) **الوعي التنظيمي:** يشير إلى قدرة الفرد على فهم و التعامل مع علاقات القوة الداخلية الخارجية وتشمل القدرة على تحديد مراكز القوة الحقيقية ، وشبكة اتخاذ القرار ومتخذي تلك القرارات ، بالإضافة إلى التعرف على السياسات المطبقة على مستوى المنظمة.

ج) **التوجه بالخدمة :** هي القدرة على تحديد احتياجات ورغبات كل من العملاء والعاملين والرغبة في إشباعها وفي مساعدة وخدمة الآخرين ، ومكافأة المتميزين منهم.

❖ إدارة العلاقات الاجتماعية Relationship Management

تشير هذه الكفاءة الي قدرة الفرد على لعب الدور الاجتماعي بكفاءة، والتأثير الايجابي في الآخرين عن طريق ادراك عواطفهم ومشاعرهم ، ومعرفة متى يقود ومن يتبع الآخرين؟ والتصرف معهم بطريقة لائقة، وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ناجحة.. وتتضمن ادارة العلاقات الاجتماعية سبع كفاءات هي :

أ) **تطوير الآخرين :** تقوية قدرات الآخرين من خلال توجيه ردود الأفعال الخاصة بهم والاهتمام بفهم أهدافهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وتقديم النقد البناء بالوقت المناسب.

ب) **القيادة الملهمة :** تعني توجيه وتحفيز الآخرين نحو رؤية مقنعة لهم وأن

يصبح الفرد خير قدوة لغيرهم ، ويمنحون الآخرين حسا واثارة فعالة نحو العمل.

(ج) **إحداث التغيير** : تعنى المبادرة في إحداث التغيير اللازم للتوافق مع التغييرات البيئية المتوقعة، وإكتساب دعم الآخرين لعملية التغيير ، وتخفيض مقاومة التابعين لها.

(د) **التأثير** : يشير إلى الإقناع و التفاوض و اكتساب الدعم الآخرين في أداء مهام العمل وتحقيق الأهداف والتمتع بالحضور و الإيجابية .

(هـ) **إدارة الصراع** : تشير إلى القدرة على حل الخلافات و الصراعات بين الأفراد والجماعات وتخصيص الموارد وتوزيعها وإعادة توزيع الطاقة باتجاه مشترك يساند الجميع.

(و) **العمل بروح الفريق والتعاون**: تشير إلى القدرة على تشكيل فرق العمل بمراعاة عنصر التجانس و التكامل بين أعضاء الفريق ، و إرساء مبدأ المسؤولية الجماعية و التعاون.

ويلاحظ ان نموذج جولمان من النماذج المختلطة التي مزجت بين قدرت الذكاء العاطفي مع سمات وخصائص الشخصية متمثلة في خصائص الصحة النفسية و الدافعية، ويتضح أن النموذج يعتبر ان الذكاء العقلي والذكاء العاطفي ليسا متعارضين، ولكنهما منفصلان، وان كل فرد لديه مقدار معين في كليهما كما يشير إلى أن الفرد يولد ولديه بعض نسب الذكاء العاطفي، وبالتالي على اتخاذ العديد من الخطوات لتطورها وتنميتها لاكتساب المزيد من الكفاءات والمهارات العاطفية التي تجعل منه فردا فعالا في المشاركة الاجتماعية ، وذلك بغرض الوصول الي ارقى مستويات الاداء المهني والاجتماعي .

البعد	المطلوب	إجراءات تحسينه لدى القادة
الوعي الذاتي للقيادة	<p>إذا كنت على دراية بالذات، فأنت تعرف دائماً ما تشعر به وأنت تعرف كيف تكون عواطفك وأفعالك، يمكن أن تؤثر على الناس من حولك. أن تكون مدركاً للذات في منصب قيادي أيضاً يعني وجود صورة واضحة لنقاط القوة والضعف لديك. وهذا يعني وجود التواصل</p>	<p>الحفاظ على كتابة مذكراتك : تساعد المذكرات في تحسين وعيك الذاتي. إذا كنت تقضي بضع دقائق كل يوم تدوين أفكارك، وهذا يمكن أن ينقلك إلى درجة أعلى من الوعي الذاتي.</p> <p>ابطئ : عندما تواجه الغضب أو العواطف القوية الأخرى ، تباطؤ لمعرفة السبب. تذكر، غرض النظر عن الموقف ، يمكنك دائماً اختيار طريقة تفاعل مع.</p>
التنظيم الذاتي	<p>القادة الذين ينظمون أنفسهم بشكل فعال نادراً ما يهاجمون الآخرين شفهيًا أو يندفعون أو يتخذون القرارات العاطفية الاندفاعية ، وفقاً لجولمان ، "هذا العنصر من الذكاء العاطفي يغطي أيضاً إدارة القائد لنفسه والالتزام بالمساءلة الشخصية.</p>	<p>حدد القيم الخاصة بك : هل لديك فكرة واضحة عن المكان الذي لن تتساهل فيه على الإطلاق؟ هل تعرف ما هي القيم الأكثر أهمية بالنسبة لك؟ قضاء بعض الوقت في دراسة "مدونة الأخلاق". إذا أنت تعرف ما هو الأكثر أهمية بالنسبة لك ، ثم ربما لن تضطر إلى التفكير مرتين عندما يواجهك قراراً أخلاقياً، فستتخذ القرار الصحيح.</p> <p>حمل نفسك المسؤولية : إذا كنت تميل إلى إلقاء اللوم على الآخرين عندما يحدث خطأ ما ، توقف. تقديم التزام بالاعتراف بأخطائك ومواجهة العواقب ، أي كانت. ربما سوف تنام أفضل في الليل ، وسوف تكسب بسرعة احترام من حولك.</p> <p>ممارسة/التمرين على التصرفات الهادئة:</p> <p>في المرة القادمة التي تواجه فيها موقفًا صعبًا ، كن مدركًا لكيفية تصرفك. هل تخفيف الضغط عن طريق الصراخ على شخص آخر؟ ممارسة تمارين التنفس العميق ل تهدئة نفسك. حاول أيضًا تدوين جميع الأشياء السلبية التي تريد قولها ، ثم مزقها و ارمها بعيدا. التعبير عن هذه المشاعر على الورق وعدم إظهارها لأي شخص أفضل من ذلك التحدث بها بصوت عالٍ لفريقك.</p>

الدوافع	<p>الدوافع الذاتية للقادة انهم يعملون باستمرار نحو أهدافهم. وتحقيق معايير عالية لجودة في عملهم.</p>	<p>إعادة دراسة هدفك : لماذا تفعل هذا - من السهل أن تتسى ما تحبه حقًا في حياتك المهنية .وبالتالي،يستغرق بعض الوقت لتتذكر لماذا كنت تريد هذه الوظيفة .إذا كنت غير سعيد في دورك وأنت تكافح لتتذكر لماذا أردت ذلك ، جرب تقنية Five Why's للعثور على جذر المشكلة .إن البدء من الجذر يساعدك غالبًا على النظر إلى وضعك بطريقة جديدة. تأكد من أن عبارات هدفك جديدة وتنشط.</p> <p>اعرف أين تقف: حدد كيف كانت الدوافع والأهداف من قبل ، لا بد من تقييم دوافعك السابقة، فيمكن ان تساعدك على الرؤية بوضوح كيف كانت دوافع وما دورك في تحقيقها. إذا كنت بحاجة إلى زيادتها ابحث عن موارد اضافية وبديلة.</p> <p>كن متفائلًا وابحث عن شيء جيد :حاول البحث عن شئ جديد تفعله والبعد عن التقليدية، وحاول تكرارات تحقيقه متخطيا كل العقبات في كل مرة تخطى عقبة حتى تصل له.</p>
التعاطف	<p>وجود التعاطف للقادة أمر بالغ الأهمية لإدارة فريق أو لمنظمة ناجحة. القادة الذين لديهم تعاطف لديهم القدرة على وضع أنفسهم في موقف شخص آخر .هم يساعدون تطوير الناس في فريقهم وتحدي الآخرين الذين يتصرفون بشكل غير عادل ردود الفعل والاستماع إلى أولئك الذين يحتاجون إليها.</p>	<p>ضع نفسك في موقف شخص آخر : من السهل دعم وجهة نظرك الخاصة .اتخذ الوقت الكافي للنظر في مواقف و وجهات نظر الاشخاص الآخرين.</p> <p>انتبه إلى لغة جسدك : عندما تتحدث ، حرك قدميك ذهابًا وإيابًا ، أو عض شفتيك .لغة الجسد هذه تخبر الآخرين كيف تشعر حقًا حيال الموقف و الرسالة التي تعطيها .تعلم قراءة لغة الجسد يمكن أن يكون رصيذا حقيقيا عندما أنت في دور قيادي لأنك ستكون قادرًا بشكل أفضل على تحديد شعور شخص ما حقًا. وهذا يمنحك الفرصة للرد بشكل مناسب.</p> <p>الرد على المشاعر : عندما تطلب من العاملين العمل لوقت متأخر . وعلى الرغم من أنه يوافق ، يمكنك سماع خيبة أمل في صوته .لذلك عليك ، الرد عن طريق معالجة مشاعره .أخبره أنك تقدر هذا العمل ومتفق معه بشأن العمل في وقت متأخر متعب.</p>

تعلم حل الصراع : يجب أن يعرف القادة كيفية حل النزاعات بين أعضاء فريقهم أو العملاء أو الباعة .تعلم مهارات حل الصراع أمر حيوي لمن يريد النجاح.

تحسين مهارات الاتصال الخاصة بك : يجب أن يكون لدى القائد القدرة على التواصل بشكل جيد مع الآخرين والتواصل من الضروري أن يكون لديك أفضل مهارات الاستماع.

تعلم كيفية الثناء على الآخرين : يمكنك إلهام ولاء فريقك ببساطة عن طريق الثناء بالوقت والطريقة المناسبة، تعلم كيفية الثناء هو من الآداب الجميلة وترتبط بفعالية الآخرين، كونهم يستحقون

القادة الذين لديهم الذكاء العاطفي هم من كبار المتواصلين .أبوابهم مفتوحة لسماع الأخبار السيئة والسارة وهم خبراء في الوصول إلى فريقهم ودعمهم فالسراء والضراء ، ادعمهم وكن متحمسًا لمهمة أو مشروع جديد. القادة الذين لديهم مهارات اجتماعية جيدة هم أيضا متميزين في إدارة التغيير وحل النزاعات دبلوماسيا.

جدول (٦) يوضح إجراءات نمو الذكاء العاطفي لدى القادة وفق نموذج جولمان(٢٠٠٥)

٣. نموذج بار أون الذكاء العاطفي:

The Bar-On Model of Emotional Intelligence

يعتبر نموذج بار اون تم إرساء دعائمه في أطروحته المقدمة للحصول على درجة الدكتوراه أولى النماذج التي فسرت الذكاء العاطفي، حيث توصل أول مرة الى مصطلح يسمى نسبة الذكاء العاطفي **EQ** (Emotional Quotient) على غرار مصطلح نسبة الذكاء العقلي، ويركز النموذج على إمكانية النجاح و التركيز على الأداء أكثر من النجاح نفسه حيث يهتم بالتوجه بالعمليات أكثر من التوجه بالنتائج ويرتكز هذا النموذج على الكفاءات الاجتماعية والعاطفية والقدرة على التكيف، وقادر على ضبط العواطف والسلوكيات لتغيير الأوضاع والشروط، كما تحدد قدرة الفرد على التعامل مع الضغوط التي يواجهها داخل بيئة العمل (٢٠٦).

ويتضح من الشكل وبحسب نموذج بار اون يتكون الذكاء العاطفي من خمسة أبعاد رئيسية، تتضمن خمس عشرة كفاءة فرعية، كما يلي(٢٠٧):

أ) مهارات الذكاء الشخصي:

يمثل القدرات والكفاءات المرتبطة بداخل الفرد ، ويتكون هذا البعد عن خمس قدرات

فرعية هي:

- الوعي الذاتي؛ تعني قدرة الفرد على فهم واستيعاب عواطفه وتقبلها.
- التوكيدية ؛ تعني القدرة على التعبير عن عواطفه ومعتقداته و أفكاره ، وحقوقه.
- تقدير الذات : تعني قدرة الفرد على إدراك ذاته ، وفهمها ، وتقبلها و احترامها.
- تحقيق الذات: تعني القدرة على إدراك الفرد إمكانياته وقدراته وتوظيفها على ارض الواقع
- الاستقلالية : تعني قدرة الفرد على توجيه ذاته والتحكم بها ، بما يخص أفكاره و عواطفه، وقدرته على أن يكون مستقلا عاطفيا عن الآخرين.

- Source: Yvonne Stys & Shelley L. Brown: A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Branch Correctional Service of Canada, 2004, p.6. <https://www.csc-scc.gc.ca/research/092/005008-0150-eng.pdf>.

ب) مهارات الذكاء الاجتماعي

- يمثل القدرات والكفاءات التي يستخدمها الفرد في إدارة علاقاته مع الآخرين ويتكون هذا البعد من ثلاث قدرات هي:
- التعاطف: قدرة الفرد على إدراك عواطف الآخرين، وتفهمها وتقديرها

والتفاعل معها.

- **المسؤولية الاجتماعية**، تعني قدرة الفرد على توجيه نفسه ، وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المحيط به بشكل متعاون.
- **العلاقات الاجتماعية**: قدرة الفرد على اقامة علاقات جيدة مع الغير والمحافظة عليها.

ج) القدرة على التكيف

توضح هذه الكفاءة كيفية نجاح الفرد في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتكيف معها، من خلال زيادة مهاراته في التعامل مع الآخرين بمرونة، بالإضافة لحل المشكلات بمنطقية ومهارة، ويتكون هذا البعد من ثلاث قدرات هي:

- **إدراك الواقع**: تعني قدرة الفرد على التمييز بين ما يشعر به عاطفياً، وما يوجد في الواقع
- **المرونة**: تعني قدرة الفرد على تعديل مشاعره و افكاره وسلوكه. بما يلائم تغير الظروف.
- **حل المشكلات**: تعني قدرة الفرد على تحديد وتعريف المشكلات، و ايجاد الحلول الفعالة.

د) ادارة الضغوط

تعني قدرة الفرد على ادارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة للاستفادة منها بشكل ايجابي ، ويتكون هذا البعد من قدرتين هما :

- **تحمل الضغوط**: تحمل الأحداث السيئة والمواقف الصعبة وانفعالات القوية ، دون التعرض للانهايار ، و التعامل مع هذه الضغوط بفاعلية و ايجابية .
- **ضبط الاندفاع** : يعني قدرة الفرد على مقاومة او الغاء او تأجيل اندفاعه تجاه عمل معين عن طريق تحكمه في عواطفه .

هـ) الحالة المزاجية:

✓ **التفاؤل**: هو قدرة الفرد على النظر الى الجانب المشرق من الأمور،

والمحافظة على اتجاه ايجابي حتى في مواجهة عواطفه السلبية.

✓ السعادة؛ تعني قدرة الفرد على الشعور بالرضي عن حياته ، وعن ذاته وعن الآخرين، والاستمتاع بالحياة ، والتعبير عن عواطفه الايجابية .

ومن الانتقادات التي وجهت إلى نموذج بار اون، هي اتساع نظريته لتشمل خصائص أخرى غير قدرات الذكاء العاطفي مما يؤدي الى وجود خلط فيما يجري قياسه، كما يفتر هذا الاسلوب الي متطلبات الدقة و الموضوعية في تقرير الأفراد لقدراتهم الذاتية^(٢٠٨) .

ومما سبق يتضح أن نماذج الذكاء العاطفي تتباين في مفهومها للذكاء العاطفي، فمنها من نظر إلى الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من القدرات العقلية التي تعمل مع العاطفة لمعالجة المعلومات، وتسمى بنماذج القدرة، مثل نموذج ماير وسالوفي ، ومنهم من اعتبر أن الذكاء العاطفي أنه مجموعة من الصفات الاجتماعية والعاطفية التي تحكم الفرد وتحكم أفعاله، وتسمى هذه النماذج بنماذج السمات او المختلطة، ومن أمثلتها نموذج جولمان ونموذج بار أون.

ومن حيث التشابه، فإن جميع النماذج تتفق في أربعة أبعاد أو مهارات، رغم تباينها في تناول مفهوم الذكاء العاطفي ، وهي: الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والوعي بالآخرين، وإدارة العلاقات مع الآخرين، وتهتم بتعزيز مهارات الفرد وتركيزها في معرفة عواطفه وعواطف من أمامه وإدارت عواطفه وعواطف الآخرين، بالإضافة أنها تركز على فهم الآخرين، وتنظيم العلاقات معهم.

٤) قياس الذكاء العاطفي للقيادات الجامعية

هناك عدة مقاييس مختلفة لقياس الذكاء العاطفي، ويرجع الاختلاف بينها إلى اختلاف تفسير مفهوم الذكاء العاطفي، وهذا أدى إلى تعدد أبعاده، وبناء على هذا المفهوم تنوعت انواع مقاييس الذكاء العاطفي، فهناك ثلاثة أنواع من أساليب قياس الذكاء العاطفي^(٢٠٩) .

المقياس الأول: يقيس الذكاء العاطفي من خلال اختبارات الأداء الأقصى، وهي اختبارات تقيس قدرة الشخص على قيامه بمهارات معينة ومن خلالها يقاس الذكاء العاطفي للشخص، ويكون مفهوم الذكاء العاطفي بناء على ذلك يتعلق بالقدرات المعرفة الحقيقية ذات الصلة بالمشاعر، ويعتمد على نموذج الذكاء العاطفي لماير وسالوفي.

المقياس الثاني: يقيس الذكاء العاطفي بناء على استبيانات التقرير الذاتي، وهي استبيانات معدة من عدة أسئلة يقوم الفرد بتقييم ذاته ومهاراته ويكون مفهوم الذكاء العاطفي بناء على ذلك يعني بالقدرات المعرفية المرتبطة بالمشاعر كما يدركها الفرد ذاته، ويعتمد على نماذج السمات أو النماذج المختلطة كنماذج بار- أون و جولمان.

المقياس الثالث: يسمى اختبار تقديرات المحيطين، وهي طريقة مشابهة لطريقة التقرير الذاتي، ولكن تكمن نقطة الخلاف في أن هذه الطريقة يتم التقييم من قبل شخص آخر وليس الفرد نفسه من يجيب عن أداة القياس، ويعتمد هذا الأسلوب أيضا على نماذج السمات أو النماذج المختلطة كنماذج بار- أون و جولمان.

ثالثا: علاقة الذكاء العاطفي باستراتيجيات إدارة الانطباع للقيادات الجامعية

لقد أصبح دمج الذكاء العاطفي مع استراتيجيات إدارة الانطباع مجال اهتمام الكثير من الباحثين. وفيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة الانطباع والذكاء العاطفي ، تباين الباحثون في إثبات وجود العلاقة بين المتغيرين . ومع ذلك، فإن تحليل العلاقات المتبادلة بين الأبعاد الفرعية لإدارة الانطباع والذكاء العاطفي ظهر بأشكال متباينة .

وأكد إحدى الدراسات (٢١٠) أن الذكاء العاطفي العالي للأفراد يجعلهم أكثر قدرة على إختيار استراتيجيات فعالة لإدارة الانطباع من الأفراد ذوي الذكاء العاطفي

المنخفض. و هنا توصلت إلى أن استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع المناسبة تعكس مدى ارتفاع معدل الذكاء العاطفي لدى الفرد . كما اتفقت معها دراسة أخرى مؤكدة أن استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع المناسبة تعكس مدى ارتفاع معدل الذكاء لدى الفرد. مفسرة ذلك بأن إدارة الانطباع مرتبطة منطقياً بالذكاء العاطفي ، فالفرد الذكي عاطفياً يفهم عواطفه ومشاعره ومشاعر الآخرين بشكل صحيح وبناء على ذلك فهو قادر على تحقيق نتائج إيجابية في عمله، ومما يستتبع هذا النهج في استخدامه أساليب إدارة الانطباع الفعالة والتي من شأنها أن تساعد في بناء صورة جيدة عن نفسه أمام الجميع وكسب نتائج إيجابية ، كما كشفت عن وجود تأثير للذكاء الوجداني لدى الفرد على استخدامه لأساليب إدارة الانطباع حيث تم التوصل إلى أن الأفراد ذو الذكاء الوجداني المرتفع أكثر استخداماً لأساليب إدارة الانطباع المتمثلة في الإطار، والتماثل مع قواعد المنظمة، والترويج الشخصي، فالأفراد ذو الذكاء الوجداني المرتفع نادراً ما يستخدمون أسلوب التخويف والإجبار، وقليلاً ما يستخدمون أسلوب إظهار الحاجة للمساعدة كأساليب لإدارة الانطباع(٢١١).

في حين علقت دراسة نظرية أخرى على طبيعة العلاقة من منطلق أن الذكاء العاطفي عبارة عن مهارة التكيف، فالشخص الذي لديه وعي عميق عن عواطفه والقدرة على تسمية تلك المشاعر والاستفادة منها لتوجيه سلوك الأفراد. ومتى نظرت من وجهة النظر هذه ، إذن فالذكاء العاطفي ما هو الا موجه لإدارة الانطباع والتي تؤثر علي سلوكيات الفرد (٢١٢).

وقد أكد نفس الباحث على النتيجة السابقة بدراسة عملية فقد أثبت أن الأفراد الأذكياء عاطفياً يؤدون مهارات العرض الذاتي بشكل أفضل، وبما أن العرض الذاتي هو أحد استراتيجيات إدارة الانطباع وهو في القدرة على التحكم في السلوك التعبيري أي تناسب التعبير مع عرض الذات للآخرين . (٢١٣) . وقد توصلت دراسة أخرى(٢١٤) لنفس النتيجة وهي أن الأفراد الأذكياء عاطفياً لديهم مهارات العرض الذاتي بشكل متميز. ودراسة ثالثة(٢١٥) أيضاً دعمت ما توصلت إليه الدراسات في

العلاقة التامة ما بين المتغيرين العرض الذاتي والذكاء العاطفي . مما يؤكد على العلاقة الإيجابية ما بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الانطباع.

فى حين توصلت دراسة أخرى (٢١٦) أن الأفراد الذين يكون لديهم مستوى عالي من إدارة الذات والتحكم فى الذات يكونوا أكثر استخداماً لأساليب إدارة الانطباع الإيجابية. وهنا يظهر تأثير الذكاء العاطفي على الشخص فى قدراته العالية على اختياراً أنسب استراتيجيات إدارة الانطباع فى عمله والتي ستحقق نتائج إيجابية.

فى حين تناولت دراسة أخرى بعدين للذكاء العاطفي وهما الكفاءة الشخصية، والكفاءة الاجتماعية، وعلاقتهما بإدارة الانطباع، وتوصلت الدراسة للعلاقة الإيجابية بين المتغيرات، ولكن بتفاوت وكانت لصالح الكفاءة الاجتماعية على الكفاءة الشخصية. وتوصلت الدراسة أن إدارة الانطباع تتوسط العلاقة بين الكفاءات الشخصية وخلق الصورة و علاقة الكفاءات الاجتماعية وبناء الانطباع أو الصورة المدركة للشخص، كما أظهرت النتائج تأثيراً أكبر للكفاءات الاجتماعية مقارنة بالكفاءات الشخصية على مهارات إدارة الانطباع وبناء الانطباع وفى النهاية توصلت الدراسة إلى أن كفاءات الذكاء العاطفي تؤثر على مهارات إدارة الانطباع بالإيجاب (٢١٧).

كما أشارت دراسة أن استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع (الإطراء والترويج الشخصي والتماثل مع قواعد المنظمة)، يؤدي إلى نتائج ايجابية لمن يمارسها بخلاف استراتيجيات (إظهار الحاجة للمساعدة والتخويف والإجبار) التي يمكن أن تحقق نتائج سلبية (٢١٨).

بالإضافة لما سبق توصلت دراسة وجود علاقة مباشرة بين الذكاء العاطفي وبعض استراتيجيات إدارة الانطباع (العرض الذاتى، احترام الذات واحترام الآخرين وتقديرهم، التفاعل الاجتماعى). فالفرد الذى يمتلك مهارات الذكاء العاطفي يتمكن من الخروج بسرعة من موقف أو عواطف مخيبة للآمال أو مؤلمة. كما أنه لديه القدرة على التعرف بدقة على مشاعر الآخرين وتحديدها وتقديرها ويصبح مرناً فى التغيير فى البيئة اجتماعياً وفى تطوير العلاقات (٢١٩).

كما توصلت دراسة أخرى إلى وجود ارتباط إيجابي بين استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على الذات وبين الكفاءة الذاتية المدركة للفرد . كما وجدت أن استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على الوظيفة وعلى المشرف تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للفرد (٢٢٠) .

وعلى الوجه الآخر كشفت بعض الدراسات العلاقة السلبية بين الذكاء العاطفي وبعض استراتيجيات إدارة الانطباع ، فتوصلت إحدى الدراسات "التأثير السلبي الكبير لدوافع إدارة الانطباع على الذكاء العاطفي" فقد أظهرت الدراسة التأثير الإيجابي لإدارة الانطباع على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن في حالة تدخل إدارة الانطباع في العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كان تأثيره سلبى حيث ينشغل الفرد في كيفية استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع بتحقيق أغراضه مما ينحرف عن سلوكيات إدارة المواطنة التنظيمية، وتبرر الدراسة أن العلاقة السلبية سببها أن إدارة الانطباع تقلل من التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية (٢٢١).

في حين تناول نفس الباحث في دراسة أخرى (٢٢٢) العلاقة بين المتغيرين (الذكاء العاطفي وإدارة الانطباع) فقط دون متغيرات وسيطة، للتعرف على القدرة التنبؤية للذكاء العاطفي على إدارة الانطباع، وتوصل أن بعض أبعاد الذكاء العاطفي (التحكم في المشكلات، الوعي بالواقع) لها تأثير إيجابي كبير على بعض استراتيجيات إدارة الانطباع (إدارة الانطباع المرتكزة على الذات، إدارة الانطباع المرتكزة على الوظيفة والمشرف) ، عدا بعد الموقف الإيجابي حول الحياة كانت العلاقة سلبية، ويهتم هذا البعد بتصوير إيجابي عام عن الذات والحياة. وبالتالي فإن أولئك الذين يحرزون نتائج عالية في هذا البعد يميلون إلى عدم الاعتماد على استراتيجيات إدارة الانطباع . كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي، كقدرة داخلية وشخصية تعترف أن إدراك العواطف وإدارتها في الذات والآخرين، سيكون له تأثير كبير علي استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع.

كما يلاحظ أن بعض الدراسات التي تناولت إدارة الانطباع، تناولته كمتغير تابع يمكن التنبؤ به أو كمتغير وسيط، حيث أظهرت نتائج دراسة العلاقة الارتباطية القوية بين الذكاء العاطفي، وسلوكيات إدارة الانطباع . فقد كشفت دراسة أن هناك تأثير إيجابي لبعض أبعاد الذكاء العاطفي وتأثير سلبي لأبعاد أخرى على استراتيجيات إدارة الانطباع (٢٢٣).

وتتفق نتائج دراستين (٢٢٤) (٢٢٥) بوجود ارتباط إيجابي جوهري بين مستوى الذكاء الوجداني لدي المديرين واستخدامهم لاستراتيجيات إدارة الانطباع المتمثلة في (الترويج الشخصي والإطراء وتقدير الآخرين والتماثل مع قواعد المنظمة وإظهار الحاجة للمساعدة) بينما تبين وجود ارتباط عكسي بينه وبين استراتيجيات (التخويف والإجبار) مما يدل أن الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي تؤثر على جوانب مختلفة من استراتيجيات إدارة الانطباع.

كما أشارت نتائج دراسة أخرى (٢٢٦) لوجود علاقة ضئيلة بين إدارة الانطباع والذكاء العاطفي، فالأفراد الأذكاء يستخدمون استراتيجيات إدارة الانطباع بوعي. في حين كانت إدارة الانطباع وموضع التحكم بينهما علاقة إيجابية كبيرة، وفي النهاية توصلت إلى أن الذكاء العاطفي يعزز مهارات الفرد في التواصل مع الآخرين، ومن الممكن أن تساعد الفرد في استخدام بعض من استراتيجيات إدارة الانطباع لإنشاء صورة ذاتية مواتية عن نفسه (٢٢٧).

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة ويمكن تفسيرها بشكل منطقي نظري ، ذلك بأن إدارة الانطباع مرتبطة منطقياً بالذكاء العاطفي، فالفرد الذكي عاطفياً يفهم عواطفه ومشاعره ومشاعر الآخرين بشكل صحيح وبناء على ذلك فهو قادر على تحقيق نتائج إيجابية في عمله، ومما يستتبع هذا النهج في استخدامه استراتيجيات إدارة الانطباع الفعالة والتي من شأنها أن تساعد في بناء صورة جيدة عن نفسه أمام الجميع وكسب نتائج إيجابية. من منطلق أن الذكاء العاطفي عبارة عن مهارة التكيف، فالشخص الذي لديه وعي عميق عن عواطفه والقدرة على تسمية تلك المشاعر والاستفادة منها لتوجيه سلوك الأفراد. ومتى نظرت من وجهة النظر هذه ،

إن الذكاء العاطفي ما هو الا موجه لاستراتيجيات ادارة الانطباع والتي تؤثر علي سلوكيات الفرد.

وعرضت دراسة ضرورة توافر كلا المتغيرين في قيادات التعليم الجامعي نظرا للتحديات التي تواجه التعليم الجامعي مما يحتم ضرورة تمكنه من كفاءات القيادة، وقدرته على ادارة انطباعاته وانطباعات الآخرين نحوه والسيطره عليهم لصالح العمل، ومن تلك الكفاءات، المتمثلة في ضبط النفس، جدير بالثقة، القدرة على التكيف، والضمير، والابتكار، والتيسير، المواجهات، وإدارة الغضب، مواجهة الانتقادات، والسلوك العدواني، داخل المجتمع الأكاديمي، والقدرة على التعامل مع السلوكيات التخريبية جزء لا يتجزأ من عمل القيادة الجامعية، الحيلة ، والاستغلال الامثل لوقت والمال والناس والسيطرة على المواقف ودائما متقائل في وقت التحديات لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية ، بالإضافة لكفاءات الذكاء العاطفي لفعالية إدارة المشاكل الإنسانية اليومية وتقليل السلوكيات العاطفية السلبية التي يظهرها الأكاديميين في المجتمع الأكاديمي .وغالباً ما تكون مهارات التنظيم الذاتي مهمة بشكل كبير تعزيز العلاقات الشخصية وبالتالي المساهمة في الإدارة الأكاديمية الاستثنائية^(٢٢٨)

ومما سبق يتضح أن الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي تؤثر على جوانب مختلفة من استراتيجيات إدارة الانطباع. وهذا ما سوف تؤكد الدراسة الميدانية وتوضح تلك الأبعاد على مستوى رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق.

رابعاً: رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة

يمثل رؤساء الأقسام الأكاديمية القيادة الوسطى بالميدان الجامعي ومن هنا تظهر أهمية موقعه لضمان إدارة يومية فعالة بالجامعة، فهو على اتصال دائم و مباشر بأعضاء هيئة التدريس والمعاونين والعاملين، كما يعد حلقة الوصل بين العاملين في الميدان والقيادات بالجامعة. لذا يتم تناول أهميته ونظام تعيينه ومسؤولياته.

(١) أهمية رئيس القسم بالجامعة:

يؤدي رئيس القسم دوراً رئيساً وهاماً في خلق بيئة تنظيمية إيجابية فعالة داخل

القسم والكلية بل والجامعة ككل ، بيئة تحتفظ بأعضائها وتقلل من ضغوط العمل لديهم، وترفع مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء التدريسي والبحثي والمجتمعي .
يمثل رئيس القسم مدير الخط الأمامي، خط المواجهة ، فهو يخدم أكثر من مجال ويفرض عليه القيام بأدوار متعددة، كما أن رئيس القسم هو المدير الأكاديمي الوحيد الذي يعيش مع قراراته يوميا، لذا يجب أن يبقى على علاقات حميمة مع كل أعضاء القسم ، فيقال أن حوالي (٨٠%) من القرارات الجامعية تصنع على مستوى القسم، إن شخص رئيس القسم يميز على أنه أساس الإدارة اليومية للكلية و الجامعات.كذلك فإنه يحمل أعباء وظيفية أوسع من معظم الإداريين في التعليم العالي (٢٢٩) .

فأهمية رؤساء الأقسام الأكاديمية تتحدد في ثلاثة عوامل أساسية (٢٣٠):

١- رؤساء الأقسام على اتصال يومي بالإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وهم مسئولون مباشرة عن إجراءات العمل اليومية للأقسام، ويمثلون أهم الصلات والروابط في الحرم الجامعي بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والبرامج والطلاب، هذه الصلة تعمل كقناة تتدفق من خلالها أغراض ونوايا الإدارة العليا للأسفل وفي الوقت ذاته تجري وتتدفق المعلومات إلى الأعلى، وعلى هذا النحو رئيس القسم يعمل كمنسق بين الأهداف الإدارية وأهداف القسم التي تعكس الأوليات المؤسسية والأهداف الشخصية واهتمامات أعضاء هيئة التدريس والطلاب .

٢- يملك رئيس القسم في الكثير من الجامعات سلطة فيما يتعلق بالمسائل الهامة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالقسم المناهج الدراسية، الميزانية، تعيين أعضاء هيئة التدريس والتقويم. إن رئيس القسم يمثل الحارس الأمين على المعايير الأكاديمية لمناهج القسم، وعليه التأكد من أن مهام وواجبات المقرر تتم بحكمة وإتقان، وأن مواهب أعضاء هيئة التدريس تتوافق مع الحاجات التدريسية والتعليمية الموكلة إليهم، وتشجيع النمو المهني والشخصي المستمر، والمصادقة على مدى جودة أنشطة التدريس والبحث.

٣- يعمل رئيس القسم كصانع قرارات مهم بالقسم، هذه القرارات من الحكمة أن لا تأتي متعارضة مع الضوابط واللوائح الجامعية، وفي بيئة معقدة جدا ومتغيرة ومتنوعة، ومع التوقعات المتزايدة من المؤسسة أو الكلية وما تزداد الضغوط والتوقعات من رؤساء الأقسام الأكاديمية في المستقبل. حيث يذكر أن القيادة الفعالة على مستوى رئيس القسم الأكاديمي سوف تلقى اهتماما بالغاً في السنوات القادمة نظراً للطبيعة المتقلبة والراдикаلية للتغيير.

فرئيس القسم الأكاديمي يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية، بما تتضمنه من تعدد في الأدوار والتوجيهات والواجبات والمسؤوليات ذات الأهمية البالغة، وهو يمثل خط الدفاع الأول عن القسم، و المتحدث الرسمي عنه في كل المواقف، ومن هنا يعد رئيس القسم هو الموضح للشروط التي يجب أن يبدو عليها أعضاء القسم من قبل الجامعة وما أعلاها، وتعد طريقة عرض رئيس القسم هذه المطالب لأعضائه تؤثر في استجابة الأعضاء لها، وفي تنفيذها بنجاح، فالقيادة العليا بالجامعة بحاجة لقيادة مساندة و متعاونة على مستوى رئيس القسم أكثر من أي وقت مضى لتنفيذ التغييرات وتحقيق الأهداف التنافسية.

٢) نظام تعيين رئيس القسم بالجامعة:

يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى العميد لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسرى هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذا يكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، ويتعبر رئيس مجلس القسم متحياً عن رئاسة القسم بتعيينه عميداً أو وكيلاً للكلية أو المعهد، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة بالقسم، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلس أقدم الأساتذة المساعدين فيه، ويكون له بهذا الوصف حق الحضور مجلة الكلية أو المعهد إلا عند النظر في شئون توظيف الأساتذة، وإذا لم يكون بالقسم من الأساتذة سوى أجنبي، جاز

أن يعهد إليه عند الإقتضاء برئاسة مجلس القسم ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة بعد رأى العميد (٢٣١).

فى حالة تعدد التخصصات المختلفة بالقسم، يكون أقدم الأساتذة فى كل تخصص مميزاً بكيان ذاتى داخل القسم نائباً لرئيس مجلس القسم فى هذا التخصص، ويتولى إدارة هذه الشؤون تحت إشراف رئيس مجلس القسم وفى حدود سياسة مجلس الكلية و القسم، ويقوم بالتداول فيها مع باقى أعضاء هيئة التدريس فى التخصص، وفى حالة خلو التخصص من الأساتذة يقوم أقدم الأساتذة المساعدين فيه بأعمال نائب رئيس مجلس القسم لشئون هذا التخصص، وتسرى على نائب رئيس مجلس القسم أحكام الترقية المقررة فى شأن رئيس مجلس القسم (٢٣٢).

وبالتالى يتم اختيار قادة الجامعات وتعيينهم وفقاً لقانون تنظيم الجامعات بالاعتماد على قدرة المرشح على البحث والتدريس والقيادة والإدارة، كما أن ترقيات أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ بعين الاعتبار قدرتهم على الإدارة ، ولكن بشكل أساسى على كفاءاتهم البحثية والتدريسية (٢٣٣).

مما يترتب عليه ظهور العديد من الأساليب والممارسات الإدارية الخاطئة للقيادات الجامعية والتي تقلل من كفاءتها وعدم قدرتها على مواجهة التحديات والتطورات المعاصرة، الأمر الذى يؤثر بسلبية كبيرة فى قدرتهم على الوفاء بأدوارهم بفعالية كبيرة، وعلاقتهم مع زملائهم ومرؤسيهم.

وفى ضوء ما سبق يستوجب تنمية وتدريب القيادات الجامعية وخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات مهنيّاً وإدارياً وتقنيّاً من أجل التصدي لتلك المشكلات، وإيجاد حلول جوهرية للتغلب على التحديات المعاصرة التي تواجههم لزيادة الفعالية التنظيمية داخل القسم وتحسين جودة الأداء الفعال لجميع أفرادهم.

٣) أدوار ومسئوليات رئيس القسم بالجامعة:

يشرف رئيس مجلس القسم على الشؤون العلمية والإدارية والمالية فى القسم فى

حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية، ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها؛ كما يقدم رئيس مجلس القسم، بعد العرض على مجلس القسم تقريراً للعميد بنهاية كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، وذلك للعرض على مجلس الكلية (٢٣٤).

وعليه يمكن استنتاج مجموعة من الأدوار التي تقع على عاتق رئيس القسم يمكن إيجاز بعضها فيما يلي (٢٣٥):-

١. **إدارة وتنظيم العمل اليومي للقسم:** حيث يحدد ويوزع الاختصاصات على أعضاء القسم، ومساعدتهم وتوجيههم لتتقيتها، فضلاً عن وضع الخطة المستقبلية للعمل بالقسم، والتي تشمل البرامج والمشروعات والمقررات والدراسات التي يطمح القسم في إنجازها في المستقبل، بالإضافة إلى ذلك يسعى إلى ربط قسمه بالأقسام العلمية الأخرى سواء بنفس الجامعة أو في جامعات أخرى، كما يبذل جهده لتوفير الإمكانيات المادية كالوسائل والتجهيزات التكنولوجية اللازمة لإنجاز كافة الأعمال الإدارية والتعليمية والبحثية بالقسم.

٢. **التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم:** وذلك من أجل تطوير القسم والارتقاء بكفاءة أداء مهامه التعليمية والبحثية، أن قوة القسم تكمن في إمكانيات أعضائه وقدراتهم، لذا على رئيس القسم التعرف على مهارات وقدرات وإمكانيات واهتمامات التدريس أعضاء هيئة بقسمه، والتعرف على جوانب القوة والضعف لديهم، فيعمل على الاستفادة ممن يملك منهم المهارة والكفاءة ويشجعهم ويحفزهم لاستمرارهم في ممارسة أدوارهم بصورة أفضل، وفتح مجالات عمل لهم سواء داخل الجامعة، أو خارجها للاستفادة من إمكانياتهم. ويعمل في نفس الوقت على الارتقاء بمن يفتقد إلى الحيرة والكفاءة سواء في التدريس أو البحث العلمي، وذلك بتوفير الأنشطة التي تمكنهم من تطوير أدائهم وصلل خبراتهم

٣. **توفير مناخ تنظيمي فعال:** حيث يقوم رئيس القسم بتوفير البيئة التي تمكنهم من إجراء الأبحاث العلمية صورة جيدة، ففي ظل التعاون المثمر بين أعضاء القسم تزداد

الإنتاجية البحثية، ويتمثل هذا التعاون في إجراء البحوث المشتركة، أو تشكيل فرق عمل من مجموعة من الباحثين، أو تبادل الخبرات بين شباب الباحثين من أعضاء القسم والأساتذة المتخصصين.

٤. **المساعدة في خدمة المجتمع:** يقوم بتشجيع وتحفيز أعضاء القسم للمشاركة في خدمة المجتمع وإمداده بخبراتهم وكفاءاتهم، والعمل على توفير فرص مختلفة لأعضاء القسم للمساهمة لخدمة المجتمع، مثل فتح مجالات التعاون مع المنظمات والمؤسسات المجتمعية، أو تشكيل فرق عمل من أعضاء هيئة التدريس بالقسم وأفراد من المجتمع لمناقشة احتياجات المجتمع وحلها.

٥. **إعداد المقررات الدراسية:** ومن أمثلة ذلك المساهمة في استحداث مقررات جديدة بقسمه تواكب التطورات الحادثة بالمجتمع، أو إجراء تعديلات في المقررات القائمة سواء التناسب التغيرات الطارئة خاصة أن رئيس القسم - بحكم وظيفته - عضو في بعض المجالس واللجان التي يمكن من خلالها أن يسهم بدور فعال في تطوير وتعديل مقررات القسم.

وهنا يتضح أن مسؤوليات رئيس القسم تشمل أربع فئات ممثلة في: المسؤوليات العلمية والتعليمية، المسؤوليات الإدارية للمسؤوليات السياسية والاجتماعية، والمسؤوليات الخاصة بخدمة المجتمع. كما يقوم بتنظيم عمل القسم العلمي، تعيين أعضاء هيئة التدريس، تطوير أعضاء هيئة التدريس، تطوير المنهج.

وفى ظل هذا، فقد نادت دراسات عدة بضرورة الاهتمام بتطوير مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام ، وتفعيل أدوارهم في اتخاذ القرار، واتباع النهج الديمقراطي والتشاركي، والإعداد المتميز لهم (٢٣٦).

وما سبق يتضح أن رؤساء الأقسام الأكاديمية حلقة الوصل بين أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالقسم والكلية بل والجامعة ككل . وفى ظل أدوارهم هذه وكذلك تحدي التنافسية مما يحتم عليهم ضرورة أن يكونوا على درجة عالية من

الذكاء العاطفي والتي تجعلهم يمتلكون مهارات تقييم مشاعر رؤوسهم، ومعرفة تأثير تلك المشاعر، وتوقع ردود أفعالهم في مختلف الظروف والأحداث وإدارة تلك المشاعر بفعالية، والتميز بين ما يظهرونه وما يدور داخلهم، والتحكم في انطباعات الآخرين نحوهم، وهنا الذكاء العاطفي بنماذج العدة بدوره يساعدهم في بذل الجهود للسيطرة على تصورات الآخرين وإدارتها والتأثير عليها بتبنى استراتيجيات إدارة الانطباعات المناسبة للموقف. بطريقة تمكنهم من التفاعل مع الآخرين و تكوين صورة إيجابية عن أنفسهم في عقول الآخرين. من أجل تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية و النفسية وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية والسعى نحو القمة والريادة فى عملهم.

خامساً: الدراسة الميدانية:

يتضمن الجزء التالى من الدراسة إجراءات الجانب الميداني التي تم اتباعها في إعداد أداة الدراسة، من حيث أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة المستخدمة، وكيف تم بناؤها، وإجراءات التطبيق، والتحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة، نتائجها وتفسيرها، ثم أهم نتائجها وذلك على النحو التالى:-

١ - أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى معرفة واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الانطباعات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق، وكذلك معرفة واقع الذكاء العاطفي لديهم.

٢ - مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق والذي يبلغ عددهم حوالى ١٩٠ قسم أكاديمي ويشمل (١٢٠ قسم عملى، ٧٠ قسم نظرى)، بكافة كليات الجامعة.

٣- عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٤٥) من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق. وقد تم توزيع الاستبانة علي ٥٥ وتم استرداد ٤٥ مكتملة ، و للتعرف على عدد عينة رؤساء الأقسام من خلال الكليات النظرية والعملية، النوع، وسنوات الخبرة في منصب رئيس القسم وحساب النسبة المئوية تتضح بالجدول التالية.

جدول (٧) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الكلية

الكلية	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
العملية	٢٨	%٦٠	١
النظرية	١٨	%٤٠	٢
الإجمالي	٤٥	%١٠٠	

و يتضح من الجدول السابق أن نسبة مشاركة رؤساء الأقسام بالكليات العملية كان مرتفع عن الكليات النظرية حيث بلغت نسبة ٦٠% بالنسبة لرؤساء الأقسام بالكليات العملية، مقابل نسبة ٤٠% والمنخفضة لرؤساء الأقسام بالكليات النظرية .

جدول (٨) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع/ الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
ذكر	٣٠	%٦٦,٧	١
أنثى	١٥	%٣٣,٣	٢
الإجمالي	٤٥	%١٠٠	

و يتضح من الجدول السابق أن نسبة مشاركة الإناث في الاستبيان لدى الذكور كانت أعلى من الإناث فقد بلغت لدى الذكور ٦٦,٧% في حين كانت لدى الإناث ٣٣,٣%.

جدول (٩) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النوع	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
٣ فأقل	١٧	٣٧,٨%	١
أكثر من ٦	١٥	٣٣,٣%	٢
بين (٤ - ٦)	١٣	٢٨,٨%	٣
الإجمالي	٤٥	١٠٠%	

كما يتضح من الجدول السابق أن ٣٧,٨ من رؤساء الأقسام الأكاديمية سنوات خبراتهم أقل من ٣ سنوات ، وأن ٣٣,٣% كانت خبرتهم ٦ سنوات فأكثر ، في حين كانت نسبة ٢٨,٨% للخبرة ما بين (٤-٦) سنوات.

٤- أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق عددها (٤٥) ، وقد استخدم مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لتقدير درجة توافر الابعاد(دائماً (٥)، غالباً(٤) ، أحياناً (٣)، قليلاً (٢) ، نادراً (١)). ويتكون الاستبيان من ٥٢ فقرة موزعة على محورين رئيسيين، كالتالي:

المحور الأول: استراتيجيات إدارة الانطباع : وتضمن خمسة أبعاد (٢٠فقرة) موزعة كالتالي:

- ✓ الترويج الذاتي: وتشمل أربع فقرات.
- ✓ الحظي: وتشمل خمس فقرات.
- ✓ التماثل: وتشمل أربع فقرات.
- ✓ التخويف: وتشمل أربع فقرات.
- ✓ التضرع: وتشمل ثلاث فقرات.

المحور الثاني: الذكاء العاطفي : وتضمن ثلاثة أبعاد (٣٢ فقرة) موزعة كالتالي:

- ✓ إدراك العواطف: وتشمل إحدى عشرة فقرة.
- ✓ إدارة العواطف: وتشمل إحدى عشرة فقرة.
- ✓ استخدام العواطف: وتشمل عشر فقرات.

٥- صدق الاستبانة Validity:

هو أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه أي تقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انها تقيسها، وتم قياس الصدق من خلال:

أ - **صدق المحكمين:** فتم استطلاع آراء بعض من أعضاء هيئة التدريس بقسمة علم النفس والإدارة التعليمية لترتيب فقرات وأبعاد الاستبيان ودرجة وضوحه وسلامته ودرجة إنتمائه.

ب- **حساب الاتساق الداخلي للإستبانة:** **صدق المحتوي (صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):** و مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وتم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه . بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجات كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss إصدار ٢٣ ، والجدول التالى يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للمحور .

الاتساق الداخلى لمحور إدارة الانطباع:

البعد الأول (الترويج الذاتى):

فقرات البعد	معامل الارتباط	الدلالة
١.	٠,٩٦**	٠,٠٠٠
٢.	٠,٩٤**	٠,٠٠٠
٣.	٠,٩١**	٠,٠٠٠
٤.	٠,٩٠**	٠,٠٠٠

(**) : تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)

البعد الثانى(الحظى):

فقرات البعد	معامل الارتباط	الدلالة
٥	٠,٨١**	٠,٠٠٠
٦	٠,٨٨**	٠,٠٠٠
٧	٠,٨٧**	٠,٠٠٠
٨	٠,٨٩**	٠,٠٠٠
٩	٠,٨٥**	٠,٠٠٠

(**) : تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)

البعد الثالث (التماثل) :

الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
٠,٠٠٠	٠,٨٤**	١٠
٠,٠٠٠	٠,٩٦**	١١
٠,٠٠٠	٠,٩٢**	١٢
٠,٠٠٠	٠,٨٢**	١٣

(**) : تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)

البعد الرابع (التخويف) :

الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
٠,٠٨	٠,٦٦**	١٤
٠,٠٠٠	٠,٨٠**	١٥
٠,٠٨	٠,٦٥**	١٦
٠,٠٣	٠,٧٢**	١٧

(**) : تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)

البعد الخامس (التضرع) :

الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
٠,٠٠٠	٠,٩٧**	١٨
٠,٠٠٠	٠,٩٧**	١٩
٠,٠٠٠	٠,٩٤**	٢٠

(**) : تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)

الاتساق الداخلي بين فقرات محور إدارة الانطباع:

جدول (١٠) يوضح حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

إدارة الانطباع			
العبرة	معامل ارتباط بيرسون	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
١	٠,٩٦**	١١	٠,٩٦**
٢	٠,٩٤**	١٢	٠,٩٢**
٣	٠,٩١**	١٣	٠,٨٢**
٤	٠,٩٠**	١٤	٠,٦٦**
٥	٠,٩٠**	١٥	٠,٨٠**
٦	٠,٨٨**	١٦	٠,٦٥**
٧	٠,٨٧**	١٧	٠,٧٢**
٨	٠,٨٩**	١٨	٠,٩٧**
٩	٠,٨٥**	١٩	٠,٩٧**
١٠	٠,٨٤**	٢٠	٠,٩٤**
(**): تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)			

واتضح أن معامل الثبات للمحور الأول كله (٠,٩٨٥) بمعدل مرتفع ، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أبعاد كل بعد من أبعاد المحور الأول للدراسة.

ومن نتائج الجداول السابقة نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوى ٠,٠١ حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠,٨٠) وبينما كان الحد الأعلى (٠,٩٧). وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذى تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الأول إدارة الانطباع.

وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلى فى الجداول السابقة يتضح ثبات الأداة بدرجة مرتفعة وصدق واتساق داخلى مما يجعلها صالحة للتطبيق على العينة الكلية.

الاتساق الداخلي لأبعاد محور الذكاء العاطفي:
البعد الأول (إدراك العواطف):

فقرات البعد	معامل الارتباط	الدلالة
١.	٠,٩٤**	٠,٠٠٠
٢.	٠,٨٧**	٠,٠٠٠
٣.	٠,٨٣**	٠,٠٠٠
٤.	٠,٧٩**	٠,٠٠٠
٥.	٠,٩٤**	٠,٠٠٠
٦.	٠,٩٠**	٠,٠٠٠
٧.	٠,٨٧**	٠,٠٠٠
٨.	٠,٨١**	٠,٠٠٠
٩.	٠,٦٩**	٠,٠٠٥
١٠.	٠,٩٤**	٠,٠٠٠
١١.	٠,٨٧**	٠,٠٠٠

(**): تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)

البعد الثاني (إدارة العواطف):

فقرات البعد	معامل الارتباط	الدلالة
١٢.	٠,٨٢**	٠,٠٠٠
١٣.	٠,٩٠**	٠,٠٠٠
١٤.	٠,٦٥**	٠,٠٠٩
١٥.	٠,٨٩**	٠,٠٠٠
١٦.	٠,٩٣**	٠,٠٠٠
١٧.	٠,٩٢**	٠,٠٠٠
١٨.	٠,٩٣**	٠,٠٠٠
١٩.	٠,٩٠**	٠,٠٠٠
٢٠.	٠,٨٩**	٠,٠٠٠
٢١.	٠,٨٢**	٠,٠٠٠
٢٢.	٠,٨٢**	٠,٠٠٠

(**) : تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)

البعد الثالث (استخدام العواطف) :

الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
٠,٠٠٠	٠,٩٧**	٢٣.
٠,٠٠٠	٠,٨٥**	٢٤.
٠,٠٠٠	٠,٨٥**	٢٥.
٠,٠٠٠	٠,٨٧**	٢٦.
٠,٠٠٠	٠,٩٧**	٢٧.
٠,٠٠٠	٠,٨٧**	٢٨.
٠,٠٠٠	٠,٨٥**	٢٩.
٠,٠٠٠	٠,٨٧**	٣٠.
٠,٠٠٠	٠,٩٠**	٣١.
٠,٠٠٠	٠,٨٦**	٣٢.

(**) : تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)

الاتساق الداخلى بين فقرات المحور الثانى الذكاء العاطفى:

جدول (١١) يوضح حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الذكاء العاطفى			
معامل ارتباط بيرسون	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	العبارة
٠,٨٧٠**	١٨.	٠,٨٧**	١.
٠,٨٧**	١٩.	٠,٨٦**	٢.
٠,٨٨**	٢٠.	٠,٨٦**	٣.
٠,٨٨**	٢١.	٠,٨٦**	٤.
٠,٩٤**	٢٢.	٠,٨٥**	٥.
٠,٩١**	٢٣.	٠,٨٦**	٦.
٠,٧٠**	٢٤.	٠,٨٦**	٧.
٠,٧٤**	٢٥.	٠,٨٧**	٨.

٠,٨٧**	٠,٨٦**	٠,٨٧**	٠,٨٦**
٠,٧٩**	٠,٨٥**	٠,٧٩**	٠,٨٥**
٠,٧٠**	٠,٩٨**	٠,٧٠**	٠,٩٨**
٠,٧٢**	٠,٨٧**	٠,٧٢**	٠,٨٧**
٠,٧٢**	٠,٨٦**	٠,٧٢**	٠,٨٦**
٠,٧٠**	٠,٨٧**	٠,٧٠**	٠,٨٧**
٠,٨٠**	٠,٨٧**	٠,٨٠**	٠,٨٧**
	٠,٨٨**		٠,٨٨**
(**): تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)			

واتضح أن معامل الثبات للمحور الثانى كله (٠,٩٨٨) بمعدل مرتفع ، والجدول التالى يوضح معاملات ثبات أبعاد كل بعد من أبعاد المحور الأول للدراسة.

ومن نتائج الجداول السابقة نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثانى والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوى ٠,٠١ حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠,٧٠) وبينما كان الحد الأعلى (٠,٩٨).وعليه فإن جميع فقرات المحور الثانى متسقة داخليا مع المحور الذى تنتمى إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الثانى الذكاء العاطفى.

وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلى فى الجداول السابقة يتضح ثبات الأداة بدرجة مرتفعة وصدق واتساق داخلى مما يجعلها صالحة للتطبيق على العينة الكلية.

٦- ثبات الاستبانة Reliability :

يشير الثبات إلى الاتساق والحصول على نفس النتائج عند ما يتطبق الاستبيان فى المرة الثانية. أى أن يعطى النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة فى نفس الظروف. وتم قياس أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام (معامل ثبات ألفا كرونباخ) باستخدام برنامج SPSS للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من ١٥ من رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق تم اختيارهم بصورة

عشوائية، وتم استبعاد هذه العينة عند التطبيق النهائي للاستبيان، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أبعاد كل بعد من أبعاد المحور الأول للدراسة.

جدول (١٢) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	ثبات البعد	الدالة
البعد الأول	٤	٠,٩٣٩ ^{**}	٠,٠٠٠
البعد الثاني	٥	٠,٨٩٦ ^{**}	٠,٠٠٠
البعد الثالث	٤	٠,٩٠٣ ^{**}	٠,٠٠٠
البعد الرابع	٤	٠,٨١٤ ^{**}	٠,٠٠٠
البعد الخامس	٣	٠,٨٦ ^{**}	٠,٠٠٠
الثبات العام للمحور (إدارة الإنطباع)	٢٠	٠,٨٧٩ ^{**}	٠,٠٠٠

(**) تدل على مستوى دلالة (٠.٠٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لأبعاد المحور الأول من الاستبيان (إدارة الانطباع) مرتفع حيث بلغ (٠,٨٧٩) لإجمالي فقرات هذا المحور ، وقد تراوح ثبات هذا المحور ما بين ٠,٨١٤ كحد أدنى، وبين ٠,٩٣٩ كحد أعلى وهذا يدل على أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه فتطبيقه في الدراسة وذلك بحسب مقياس نانلي^(٢٣٧) والذي اعتمد علي ٠,٧٠ كحد أدنى لتطللثبات للسماح بتطبيق الاستبيان.

وقد كانت عدد عبارات هذا المحور ٢٥ عبارة ، ولكن تم حذف خمس عبارات اتضح خلال قياس الثبات عدم ثباتها بالتالي تم حذفها وأصبحت عدد فقرات محور إدارة الإنطباع ٢٠فقرة بدلا من ٢٥.

جدول (١٣) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	ثبات البعد	الدلالة
البعد الأول	١١	٠,٩٦٧**	٠,٠٠١
البعد الثاني	١١	٠,٩٦٥**	٠,٠٠٠
البعد الثالث	١٠	٠,٩٦٧**	٠,٠٠٠
الثبات العام للمحور (الذكاء العاطفي)	٣٢	٠,٩٨٧**	٠,٠٠٠

(**): تدل على مستوى دلالة (٠.٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لأبعاد المحور الثاني من الاستبيان (الذكاء العاطفي) مرتفع حيث بلغ (٠,٩٨٧) لإجمالي فقرات هذا المحور ، وقد تراوح ثبات هذا المحور ما بين ٠,٩٦٥ كحد أدنى، وبين ٠,٩٦٧ كحد أعلى وهذا يدل على أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه فوططبيقه في الدراسة .وقد كانت عدد عبارات هذا المحور ٣٢ عبارة ، كما تم حساب معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (٥٢ فقرة) كانت (٠,٩٩٠) . مما يؤكد ثبات الاستبيان بدرجة مرتفعة وبالتالي قابليته للتطبيق على العينة الكلية.

٧- المعالجة الإحصائية:

تم تفريغ بيانات الاستبيان واستخدام الجداول التكرارية لحساب التكرارات لكل عبارة من العبارات أمام استجابات ليكرت الخماسي (دائما- غالبا- أحيانا- قليلا- نادرا) (١-٢-٣-٤-٥) . و تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية : (حساب النسب المئوية للتكرارات، حساب المتوسط الحسابي، حساب الانحراف المعياري، معامل الفاكرونباخ ومعامل سبيرمان).

٨- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

وتتضمن عرض نتائج الاستجابة للمحور الأول من الاستبيان إدارة الانطباع ثم تفسيرها ، ثم عرض نتائج الاستجابات للمحور الثاني وتفسيرها، ثم عرض واقع العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الانطباع وتفسيرها، كما يلي:

أ- نتائج المحور الأول: إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

السؤال: ما واقع استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الأول (إدارة الانطباع) لجميع العبارات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المحور الأول (إدارة الانطباع) لرؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق

الأبعاد	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	نادرا			
		%	%	%	%	%			
الترويج الذاتي	١٤	٣٠	١٢	٣	٠	٠	٤,٦٠٠	٠,٦١٧٩	٦
		٦٦,٧	٢٦,٧	٦,٧	٠	٠			
	٢٤	٢٧	١٢	٦	٠	٠	٤,٤٦٦	٠,٧٢٦١	٩
		٦٠	٢٦,٧	١٣,٣	٠	٠			
	٣٤	٣٦	٦	٣	٠	٠	٤,٧٣	٠,٥٨٠٠	٤
		٨٠	١٣,٣	٦,٧	٠	٠			
	٤٤	٣٣	١٢	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٤٤٧٢	٤
		٧٣,٣	٢٦,	٠	٠	٠			

						٧			
٥	٠,٤٧٦ ٧	٤,٦٦	٠	٠	٠	١٥	٣٠	٥٤	الحظي
			٠	٠	٠	٣٣, ٣	٦٦,٧		
١	٠,٣٤٣ ٨	٤,٨٦	٠	٠	٠	٦	٣٩	٦٤	
			٠	٠	٠	١٣, ٣	٨٦,٧		
٣	٠,٤٠٤ ٥	٤,٨٠ ٠	٠	٠	٠	٩	٣٦	٧٤	
			٠	٠	٠	٢٠, ٠	٨٠,٠		
٢	٠,٤٧٤ ٦	٤,٨٤	٠	٠	٢	٣	٤٠	٨٤	التما ثل
			٠	٠	٤,٤	٦,٧	٨٨,٩		
٨	٠,٥٠٤ ٥	٤,٥٣	٠	٠	٠	٢١	٢٤	٩٤	
			٠	٠	٠	٤٦, ٧	٥٣,٣		
٨	٠,٦٢٥ ٢	٤,٥٣	٠	٠	٣	١٥	٢٧	١٠٤	
			٠	٠	٦,٧	٣٣, ٣	٦٠,٠		
١٢	٠,٧٩٤ ٥	٣,٧٧	٠	٠	٢٠	١٥	١٠	١١٤	التخويف
			٠		٤٤, ٤	٣٣, ٣	٢٢,٢		
٧	٠,٥٠٢ ٥	٤,٥٥	٠	٠	٠	٢٠	٢٥	١٢٤	
			٠	٠	٠	٤٤, ٤	٥٥,٦		
١٥	٠,٦١٧ ٩	٣,٤٠	٠	٠	٣٠	١٢	٣	١٣٤	
			٠	٠	٦٦, ٧	٢٦, ٧	٦,٧		
١١	٠,٤٠٤ ٥	٣,٨٠		٠	٩	٣٦	٠	١٤٤	التخويف
			٠	٠	٢٠, ٨٠,	٨٠, ٠	٠		

					٠	٠			
١٣	٠,٤٧٦ ٧	٣,٦٦	٠	٠	١٥	٣٠	٠	١٥ع	
			٠	٠	٣٣, ٣	٦٦, ٧	٠		
١٤	٠,٤٩٥ ٤	٣,٦٠	٠	٠	١٨	٢٧	٠	١٦ع	
			٠	٠	٤٠, ٠	٦٠, ٠	٠		
١٠	٠,٣١٧ ٨	٤,١١	٠	٠	٠	٤٠	٥	١٧ع	
			٠	٠	٠	٨٨, ٩	١١,١		
١٧	٠,٤٤٧ ١	١,٢٦	٣٣	١٢	٠	٠	٠	١٨ع	
			٧٣,٣	٢٦, ٧	٠	٠	٠		
١٧	٠,٤٤٧ ١	١,٢٦	٣٣	١٢	٠	٠	٠	١٩ع	
			٧٣,٣	٢٦, ٧	٠	٠	٠		
١٦	٠,٦٠٨ ٨	١,٣٥	٣٢	١٠	٣	٠	٠	٢٠ع	
			٧١,١	٢٢, ٢	٦,٧	٠	٠		
التضرع									

جدول (١٥) المتوسط العام لأبعاد المحور الاول (إدارة الانطباع) ودلالته وفقا

لمقياس ليكرت الخماسي

الأبعاد	المتوسط العام	الدلالة	النسبة %
الاول (الترويج الذاتي)	٤,٦٣	غالبا	٩٢,٤
الثاني (الحظي)	٤,٦٣	غالبا	٩٢,٤
الثالث (التمائل)	٤,٠٦٣	غالبا	٨١,٣
الرابع (التخويف)	٣,٧٩	أحيانا	٧٥,٨
الخامس (التضرع)	١,٢٩	نادرا	٢٥,٨

جدول (١٦) مقياس ليكرت وتحويله لفترات

رمز المقياس	الفترة	الدلالة
١	١-١,٧٩	نادرا
٢	١,٨٠-٢,٥٩	قليلا
٣	٢,٦٠-٣,٣٩	أحيانا
٤	٣,٤٠-٤,١٩	غالبا
٥	٤,٢٠-٥	دائما

باستقراء الجداول السابقة يتضح ما يلي:

أن العبارة رقم ٦ وكانت " تمتدح زملائك حتى يرونك محبوباً" جاءت في الترتيب الأول بين عبارات الاستبيان ككل، وكانت ضمن بعد "الحظي"، وذلك بأعلى متوسط نسبته ٤,٨٦، ثم جاءت العبارة رقم ٨ " تستخدم الإطراء والمديح لجعل زملائك أكثر جدية في العمل." في الترتيب الثاني وضمن بعد **الحظي** أيضاً، ثم كانت العبارة رقم ٧ " تمتدح زملائك على إنجازاتهم حتى يعتبروك شخص لطيف" في الترتيب الثالث والتي تعد ضمن بعد **الحظي**، وقد اشتركت العبارتان رقم ٣ ، ٤ " تدع الآخرين يعرفون أن لديك سمعة لكونك مؤهلاً في تخصصك." تجعل الناس على دراية بإنجازاتهم "في الترتيب الرابع، ضمن بعد **الترويج الذاتي**، وجاءت العبارة رقم ٥ في الترتيب الخامس " تمتدح زملائك حتى يرونك محبوباً" ضمن بعد **الحظي**، والعبارة رقم ١ في الترتيب السادس " تجعل الناس على بينة من مواهبك أو مؤهلاتك" ضمن بعد **الترويج الذاتي** ، والعبارة رقم ١٢ في الترتيب السابع " تحاول الوصول إلى العمل مبكراً لتبدو مجتهداً" ضمن بعد **التمائل**. والعبارتان ٩ ، ١٠ في الترتيب الثامن " تقوم بعمل مديح لزملائك لتظهر لهم أنك ودود" في بعد **الحظي**، " تبق في العمل في وقت متأخر حتى يعرف الناس أنك تعمل بجد." في بعد **التمائل**، وجاءت العبارة رقم ٢ " تدع الآخرين يعرفون أنك ذات قيمة للمنظمة" ضمن بعد **الترويج الذاتي**، وفي الترتيب العاشر كانت العبارة رقم ١٧ " تتعامل بقوة مع الزملاء الذين يتدخلون في عملك." ضمن بعد **التخويف**.

ومما سبق يتضح صدارة البعدين الأول والثاني بقوة فى الترتيب فى الاستجابات لأفراد العينة، وبالرجوع لتصنيف ليكرت الخماسى والمتوسط العام لكل بعد يتضح أن استراتيجية الترويج الذاتى، والحظى حصدا على استجابة غالبا بنسبة ٩٢,٤% ، وكذلك استراتيجية التماثل حصدت فى غالبا بنسبة ٨١,٣%، ثم استراتيجية التخويف فى استجابة أحيانا بنسبة ٧٥,٨، وأخيرا استراتيجية التضرع فى استجابة نادرا بنسبة ٢٥,٨، مما يؤكد على انتشار استخدام استراتيجية (الترويج الذاتى والحظى) بنسبة أعلى بين رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق يليها استراتيجية (التماثل)، ثم استراتيجية (التخويف)، وأخيرا (التضرع) بالسلب. مما يؤكد أن غالبية رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق يميلون بقوة لاستخدام استراتيجية (الترويج الذاتى، الحظى، التماثل) مرتبة على التوالى.

ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام يرون أن تقديم الذات من أفضل إستراتيجيات إدارة الانطباع لأن لها قدرة كبرة فى التأثير والإقناع لكافة الفئات مما يجعلهم على دراية بمهاراتك وقدراتك وانجازاتك ومؤهلاتك فيتولد لديهم إحساس بالتقدير والإحترام نحو هذا الشخص، وكذلك استراتيجية الحظى تلقى نفس درجة قبول أفراض العينة نظرا لأنها قائمة على التأييد والمديح نحو الآخرين وإظهار الحب والمويل نحوهم والود مما يساعد فى تقوية العلاقات الإنسانية بينهم، ثم جاءت استراتيجية التماثل فى المرتبة الثانية من موافقة غالبية العينة عليها نظرا لأنها قائمة على خلق انطباع أنك متفوق وأخلاقى وكفاء وهى أكثر ارتباطا وتكمل استراتيجية الترويج الذاتى، فالقائد الذى يتحدث ويستعرض عن انجازاته تظهر فى شكل سلوكيات حقيقة على أرض الواقع من خلال استراتيجية التماثل والتى يظهر من خلالها كقائد متفانى فى عمله ومتطوع ومجتهد لأقصى درجة، وبالتالي يصبح من السهل التأثير عليهم لصالح العمل لاقتناعهم بهذا الشخص، ثم تأتى استراتيجية التخويف فى بعض المواقف التى تستلزم استخدامها لجعل الزملاء يتصرفون بشكل

مناسب وجيد،. بينما نادرا ما يلجئون لاستخدام استراتيجية التضرع، والتي تقوم على الجهل وعدم الفهم لطلب المساعدة ومن الطبيعي أن رئيس القسم فى منصبه العلمى والأدبى لا يسمح باستخدامها.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسات عدة على أهمية استراتيجيات إدارة الانطباع باختلاف أشكالها، مثل دراسات (Shoko, S., & Dzimiri, W, 2018)، ودراسة (Bipin Chandra Kandpal, Dhani Shanker Chaubey ' 2017)، ودراسة (Gwal, R., 2015)، (Morgan, Joanne C, 2013)، ودراسة (سوزان بكر، ٢٠١٨)، ودراسة (جنان شهاب، ٢٠١٤).

بينما كان هناك اختلاف نوعى فى ترتيب هذه الاستراتيجيات نظرا لاختلاف فئة القيادة فى كل دراسة، فقد قامت دراسة (Shoko, S., & Dzimiri, W, 2018) بترتيبهم (الترويج الذاتى ثم التماثل ثم التخويف)، ودراسة (Dhani ' 2017) بترتيبهم (الترويج الذاتى ثم الحظى ثم التخويف ثم التضرع)، ودراسة (Gwal, R., 2015) (الحظى ثم الترويج الذاتى ثم التخويف ثم التضرع)، ودراسة (سوزان بكر ، ٢٠١٨) بترتيبهم (الحظى ثم التضرع ثم التماثل)، و(الإجبار والتهديد علاقة غير دالة).

ب- نتائج المحور الثانى: الذكاء العاطفى لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

السؤال: ما واقع استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ما واقع الذكاء العاطفى لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل بعد من أبعاد المحور الثانى (الذكاء العاطفى) ولجميع العبارات كما يوضحه الجدول التالى:

جدول (١٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد
من أبعاد المحور الثانى (الذكاء العاطفى) لرؤساء الأقسام بجامعة
الزقازيق

الأبعاد	الرتبة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعيارى	الترتيب ب
		دائما	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً			
		%	%	%	%	%			
إدراك العواطف	ك١	١٢	٢٧	٦	٠	٠	٤,١٣٣ ٣	٠,٦٢ ٥٢	١٢
		٢٦,٧	٦٠, ٠	١٣, ٣	٠	٠			
	ك٢	٠	٠	١٥	٣٠	٠	٢,٣٣٣ ٣	٠,٤٧٦٧	٢٣
		٠	٠	٣٣, ٣	٦٦, ٧	٠			
	ك٣	٣	١٥	٢٧	٠	٠	٣,٤٦٦ ٧	٠,٦٢٥٢	٢٠
		٦,٧	٣٣, ٣	٦٠, ٠	٠	٠			
	ك٤	٦	٢٤	١٥	٠	٠	٣,٨٠٠ ٠	٠,٦٦٠٥	١٦
		١٣,٣	٥٣, ٣	٣٣, ٣	٠	٠			
	ك٥	١٥	٢٧	٣	٠	٠	٤,٢٦٦ ٧	٠,٥٧٩٩	٩
		٣٣,٣	٦٠	٦,٧	٠	٠			
	ك٦	٩	٢٧	٦	٣	٠	٣,٩٣٣ ٣	٠,٧٨٠٤	١٤
		٢٠	٦٠	١٣, ٣	٦,٧	٠			
	ك٧	٠	١٥	٣٠	٠	٠	٣,٣٣٣ ٣	٠,٤٧٦٧	٢٢
		٠	٣٣, ٣	٦٦, ٧	٠	٠			
	ك٨	٦	٢٧	١٢	٠	٠	٣,٨٦٦	٠,٦٢٥٢	١٥

		٧	.	.	٢٦, ٧	٦٠	١٣,٣		إدارة العواطف ف
١٨	٠,٤٧٦٧	٣,٦٦٦ ٧	.	.	١٥	٣٠	.	ك ٩	
			.	.	٣٣, ٣	٦٦, ٧	.		
١٢	٠,٦٢٥٢	٤,١٣٣ ٣	.	.	٦	٢٧	١٢	ك ١٠	
			.	.	١٣, ٣	٦٠	٢٦,٧		
١١	٠,٦٦٠٥	٤,٢٠٠ .	.	.	٦	٢٤	١٥	ك ١١	
			.	.	١٣, ٣	٥٣, ٣	٣٣,٣		
٢	٠,٤٩٥٤	٤,٦٠٠ .	.	.	.	١٨	٢٧	ك ١٢	
			.	.	.	٤٠	٦٠		
٨	٠,٤٧٦٧	٤,٣٣٣ ٣	.	.	.	٣٠	١٥	ك ١٣	
			.	.	.	٦٦, ٧	٣٣,٣		
١	٠,٤٧٦٧	٤,٦٦٦ ٧	.	.	.	١٥	٣٠	ك ١٤	
			.	.	.	٣٣, ٣	٦٦,٧		
٣	٠,٥٠٢٥	٤,٥٥٥ ٦	.	.	.	٢٠	٢٥	ك ١٥	
			.	.	.	٤٤, ٤	٥٥,٦		
٦	٠,٤٩٥٤	٤,٤٠٠ .	.	.	.	٢٧	١٨	ك ١٦	
			.	.	.	٦٠	٤٠		
٥	٠,٥٠٢٥	٤,٤٤٤ ٤	.	.	.	٢٥	٢٠	ك ١٧	
			.	.	.	٥٥, ٦	٤٤,٤		
٦	٠,٤٩٤٥	٤,٤٠٠ .	.	.	.	٢٧	١٨	ك ١٨	
			.	.	.	٦٠	٤٠		

٧	٠,٤٧٦٧	٤,٣٣٣ ٣	٠	٠	٠	٣٠	١٥	ك ١٩
			٠	٠	٠	٦٦, ٧	٣٣,٣	
٤	٠,٥٠٤٥	٤,٥٣٣ ٣	٠	٠	٠	٢١	٢٤	ك ٢٠
			٠	٠	٠	٤٦, ٧	٥٣,٣	
١١	٠,٤٠٤٥	٤,٢٠٠ ٠	٠	٠	٠	٣٦	٩	ك ٢١
			٠	٠	٠	٨٠	٢٠	
١٠	٠,٤٢ ٠٤	٤,٢٢٢ ٢	٠	٠	٠	٣٥	١٠	ك ٢٢
			٠	٠	٠	٧٧, ٨	٢٢,٢	
١٦	٠,٦٦٠٥	٣,٨٠٠ ٠	٠	٠	١٥	٢٤	٦	ك ٢٣
			٠	٠	٣٣, ٣	٥٣, ٣	١٣,٣	
٦	٠,٤٩٥٤	٤,٤٠٠ ٠	٠	٠	٠	٢٧	١٨	ك ٢٤
			٠	٠	٠	٦٠	٤٠	
١٨	٠,٥٠٢٥	٣,٥٥٥ ٦	٠	٠	٢٠	٢٥	٠	ك ٢٥
			٠	٠	٤٤, ٤	٥٥, ٦	٠	
٢١	٠,٥٠٢٥	٣,٤٤٤ ٤	٠	٠	٢٥	٢٠	٠	ك ٢٦
			٠	٠	٥٥, ٦	٤٤, ٤	٠	
١٧	٠,٧٠٧١	٣,٦٦٦ ٧	٠	٠	٢١	١٨	٦	ك ٢٧
			٠	٠	٤٦, ٧	٤٠	١٣,٣	
٢٤	٠,٥٠٤٥	١,٤٦٦ ٧	٢٤	٢١	٠	٠	٠	ك ٢٨
			٥٣, ٣	٤٦, ٧	٠	٠	٠	
١١	٠,٥٤٧٧	٤,٢٠٠	٠	٠	٣	٣٠	١٢	ك

استخدام
العواطف
ف

		٠	٠	٠	٦,٧	٦٦,٧	٢٩	
٩	٠,٥٧٩٩	٤,٢٦٦ ٧	٠	٠	٣	٢٧	١٥	ك ٣٠
			٠	٠	٦,٧	٦٠	٣٣,٣	
١١	٠,٦٦٠٥	٤,٢٠٠ ٠	٠	٠	٦	٢٤	١٥	ك ٣١
			٠	٠	١٣, ٣	٥٣, ٣	٣٣,٣	
١٣	٠,٦٣٩٦	٤,٠٠٠ ٠	٠	٠	٩	٢٧	٩	ك ٣٢
			٠	٠	٢٠	٦٠	٢٠	

جدول (١٨) المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني (الذكاء العاطفي) ودلالته وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الأبعاد	المتوسط العام	الدلالة	النسبة %
الأول (إدراك العواطف)	٣,٧٣٩	أحياناً	٧٤,٦
الثاني (إدارة العواطف)	٤,٤٢٦	غالباً	٨٩
الثالث (استخدام العواطف)	٣,٧٠	غالباً	٧٤

باستقراء الجداول السابقة يتضح ما يلي:

كانت العبارة رقم ١٤ " أبحث عن الأنشطة التي تجعلني سعيداً " فى الترتيب الأول بين عبارات الاستبيان ككل، وكانت ضمن بعد "إدارة العواطف"، وذلك بأعلى متوسط نسبته ٤,٦٦، ثم جاءت العبارة رقم ١٢ " عندما تتنابنى مشاعر إيجابية ، أعرف كيف أخرجها فى الوقت المناسب." فى الترتيب الثانى وضمن بعد إدارة العواطف أيضاً، ثم كانت العبارة رقم ١٥ " أنا على وعى بالرسائل غير اللفظية التي أرسلها إلى الآخرين " فى الترتيب الثالث والتي تعد ضمن بعد إدارة العواطف أيضاً، والعبارة رقم ٢٠ " عندما أكون فى مزاج إيجابي ، أستطيع أن أتوصل إلى أفكار جديدة." فى بعد إدارة العواطف للمرة الرابعة على التوالي،، وجاءت العبارة رقم ١٧ فى الترتيب الخامس " عندما أكون فى مزاج إيجابي ، يكون حل المشكلات أمراً سهلاً بالنسبة لي " ضمن بعد إدارة العواطف للمرة الخامسة على التوالي، والعبارة

رقم ٦ فى الترتيب السادس " أقدم نفسي بطريقة تعطي انطباعًا جيدًا لدى الآخرين " ضمن بعد إدارة العواطف للمرة السادسة فى الترتيب على التوالى ، والعبارة رقم ١٩ فى الترتيب السابع " أعرف لماذا تتغير عواطفى " ضمن بعد إدارة العواطف للمرة السابعة فى الترتيب على التوالى. والعبارة ١٣ فى الترتيب الثامن " أرتب الأحداث التي يستمتع بها الآخرون " فى ضمن بعد إدارة العواطف للمرة الثامنة فى الترتيب على التوالى.، وجاءت العبارة رقم ٥ " لدى قدرة على فهم الرسائل غير اللفظية لأشخاص آخرين " فى الترتيب التاسع ضمن بعد إدراك العواطف"، وفى الترتيب العاشر كانت العبارة رقم ٢٢ " أدرك بسهولة عواطفى واستطيع إدارتها وضبطها." ضمن بعد إدارة العواطف.

ومما سبق يتضح اعتلاء البعد الثانى (إدارة العواطف) بقوة وصدارة فى الترتيب ، وبالرجوع لتصنيف ليكرت الخماسى والمتوسط العام لكل بعد يتضح أن بعد إدارة العواطف حصل على أعلى نسبة ٨٩%، بالنسبة للاستجابات غالبا، ، ثم استخدام العواطف بنسبة ٧٤% بالنسبة للاستجابات غالبا. ثم جاء بعد إدراك العواطف بنسبة ٧٤,٦ بالنسبة للاستجابات أحيانا بين رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق .

مما يؤكد أن غالبية رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق لديهم قدرة عالية فى الذكاء العاطفى لبعدى (إدارة العواطف، ثم استخدام العواطف) مرتبة على التوالى، ولكن هناك قصور فى بعد إدراك العواطف.

ويمكن تفسير ذلك أن رؤساء الأقسام يمتلكون مهارات الذكاء العاطفى المتعلقة بإدارة العواطف وكيفية التحكم فى مشاعرهم وأسبابها سواء بصورة مباشرة أوغير مباشرة وهذا متعلق بقدرتهم على إدارة الانطباع الآخرين نحوهم من تعبيرات الوجه والنظرات والإيماءات وخلق بيئة عمل إيجابية والقدرة السيطرة على الانفعالات والعواطف وإدارتها وضبطها ، نظرا لأن رئيس القسم يعد المدير و الخط الأمامي، وفى خط المواجهة ، فهو يخدم أكثر من مجال ويفرض عليه القيام بأدوار متعددة، كما أن رئيس القسم هو المدير الأكاديمي الوحيد الذي يعيش مع قراراته يوميا، لذا يجب أن يبقى على علاقات حميمة مع كل أعضاء القسم ، كما يعد

استخدام العواطف فى علاقاته اليومية تتعلق بمدى امتلاكه لطاقة إيجابية لأداء عمله وحث المحيطين به على أداء العمل بصورة جيدة من خلال استخدام مختلف الرسائل والتعبيرات لحثهم وتشجيعهم وبث الروح الإيجابية فى القسم وقدرته على النظر الى الجانب المشرق من الأمور، والمحافظة على اتجاه ايجابى حتى في مواجهة عواطفه السلبية، ويصبح لديه سرعة بديهة لفهم أصدقائه بالقسم ومراعاة احتياجاتهم وتوظيفها ومواجهة ضغوط العمل، التعامل مع هذه الضغوط بفاعلية و ايجابية. فالشعور بالسعادة يؤدي إلى ظهور الابداع. فى حين يمكن تفسير الاستجابة لبعد إدراك العواطف بنسبة مرتفعة استجابة لأحيانا وهذا راجع لضعف وقصور لدى بعض رؤساء الأقسام فى القدرة على تمييز الانفعالات وتقييمها لدى الفرد نفسه ولدى الآخرين ، والتمييز بين المشاعر الصادقة و المزيفة او مشاعر الحب والكراهية حيث أن عدم التعرف على ما يشعر به الآخرون لا سيما أثناء التفاعلات بين الأشخاص ، يجعل من الصعوبة التواصل معهم بشكل فعال. وهذا لقصور فى إشراك المرؤسين فى اتخاذ القرارات التى تهمهم، والتسلط، والاندفاع، والاهتمام بالمصالح الفردية فى بعض الأحيان، والتركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى الالتزام الحرفى بالقوانين وقلة الحوافز المعنوية المقدمة لأصحاب الأفكار الإيجابية الجديدة وكثرة أعباء العمل ، مما يؤكد على أن الأساليب المستخدمة تركز علي الفوقية لا التشاركية ، والجزئية لا الشمولية والوقتية لا الاستمرارية ، والتجريدية لا الواقعية .

وقد اتفقت النتائج مع دراسات عدة على أهمية الذكاء العاطفى باختلاف

نماذجه بالنسبة للقيادات وخاصة القيادات الجامعية ورؤساء الأقسام، مثل

دراسات (Fakhra Aziz,2014)، (Nasser Rahmat, Hassan)،

(Ghalavandi, Akbar Jesarati,2014)، (Kamran Mohamad)،

(khani,2011)، (Corina N. Slaff,2011)، (James D. Hess , Arnold)،

(C. Bacigalupo,2013)، (أنور فالح الخادى ٢٠١٨)، (نهى حمد، ٢٠١٦) .

ج- واقع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الانطباع و الذكاء العاطفى لدى رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق
جدول (١٨) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الذكاء العاطفى وإدارة الانطباع

المحور	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
إدارة الانطباع	٠,٨٧٩**	٠,٠٠٠
الذكاء العاطفى	٠,٩٨٧**	٠,٠٠٠
معامل الارتباط الكلى	٠,٩٤٦**	٠,٠٠٠

(**): تدل على مستوى دلالة (٠.٠١).

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة إيجابية عند مستوى دلالة مرتفعة (٠,٠١)، مما يدل على الارتباط التام بين الذكاء العاطفى وإدارة الانطباع، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الزقازيق، وتعد هذه النتيجة واقعية ومنسجمة مع الافتراضات النظرية والدراسات السابقة، و التى تشير إلى وجود ارتباط قوى بين الذكاء العاطفى و استراتيجيات إدارة الانطباع.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات عدة منها (عاطف التايب، ٢٠١٤) والتي أكدت على وجود وارتباط قوى بين مستوى الذكاء الوجدانى للقيادات واستخدام استراتيجيات إدارة الإنطباع. ودراسة (Priyaadharshini R.G. & Sandhya Rani C, 2010) والتي أكدت أن إدارة الانطباع تلعب دور رئيس فى التفاعل الاجتماعى بين الزملاء، وأن الفرد الذكى عاطفيا يمكنه إدارة انطباعه بشكل أفضل، ودراسة (Jain, Ajay K.,2012) أن مهارات الذكاء العاطفى لها تأثير إيجابى على سلوكيات إدارة الإنطباع، (El Badawy A.T.& Hussein M. M,2017) (أن الأفراد الأذكياء عاطفيا يستخدمون استراتيجيات إدارة الإنطباع بطريقة أكثر وعيا وكفاءة عن غيرهم. ودراسة (Sandhya Rani C., Priyadharshini R.) (G. & Kannadasan T,2011) أكدت العلاقة الإيجابية بين الذكاء العاطفى واستراتيجيات إدارة الإنطباع وخاصة (استراتيجية الترويج الذاتى)، وقد اتفقت مع هذه

النتيجة دراسة (Sandhya Rani, 2011) ودراسة (Venkatapathy , 2002)، ودراسة (Bono JE, Vey MA , 2007). كما أكدت دراسة (Alina Ali, Amir Gulzar, 2012) على العلاقة الإيجابية بين الذكاء العاطفى خاصة (الكفاءة الشخصية والكفاءة الاجتماعية) مع استراتيجيات إدارة الانطباع .

٩ - أهم نتائج الدراسة الميدانية:

✕ توصلت الدراسة الميدانية إلى أن رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق يعتمدون على استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع فى تعاملاتهم اليومية، وكانت مرتبة كالتالى (الترويج الذاتى، والحظى) بنسبة أعلى يليها استراتيجيات (التماثل)، ثم استراتيجيات (التخويف) عند اللزوم، بينما كانت استراتيجيات (التضرع) كانت الاستجابة لها بالسلب.

✕ أن رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق لديهم قدرة عالية فى الذكاء العاطفى لبعدى (إدارة العواطف، ثم استخدام العواطف) مرتبة على التوالى، ولكن هناك بعض من أوجه القصور فى بعد إدراك العواطف.

✕ وجود ارتباط إيجابى جوهري بين الذكاء العاطفى لرؤساء الأقسام واستخدام استراتيجيات إدارة الانطباع لديهم المتمثلة فى (الترويج الذاتى، والحظى) بنسبة أعلى بقيمة دلالة مرتفعة عند (٠,٠١)، مما يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما بشكل تام، بينما كانت هناك علاقة عكسية مع استراتيجيات (التضرع). وبذلك تتفق مع نتائج الدراسات السابقة.

✕ وفى النهاية يمكن القول أن استراتيجيات إدارة الانطباع ليس شيئاً ثانوياً يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للقيادة الجامعية ورؤساء الأقسام الأكاديمية خاصة ، لما لها من دور حقيقى فى تحقيق نتائج إيجابية للفرد والجامعة ككل، وهنا تظهر أهمية الذكاء العاطفى نتيجة لمساهمته فى تفعيل بعض استراتيجيات

إدارة الانطباع لدى القيادات الجامعية على كافة المستويات، والتي بدورها تساعد في الإدارة الفعالة، بما يحقق تطوير لأدائهم وزيادة فعاليتهم.. من خلاله يصبح لديه القدرة على التحكم في عواطفه وأحاسيسه هو والآخرين والتميز بينهما، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأعماله أو تصرفاته وهنا تظهر مدى أهمية الذكاء العاطفي بالنسبة للأداء الأكاديمي لرؤساء الأقسام.

سادساً: التوصيات:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة قيام جامعة الزقازيق بالاهتمام بتحسين وتنمية مستوى الذكاء الوجداني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل خاص ، مع التركيز على الأبعاد الخاصة بإدراك العواطف، بالدورات التدريبية وورش العمل.
- ✓ عمل ندوات توعوية وتنشيطية لكافة رؤساء الأقسام على مستوى الجامعة لتفعيل ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الانطباع المتمثلة في: الترويج الذاتي، الحظي والتماثل، وعدم استخدام التخويف إلا في الضرورة الحقيقية التي تقتضي ذلك.
- ✓ أن تتضمن البرامج التدريبية في مراكز تنمية القدرات بالجامعة الإعداد لرؤساء الأقسام للقيام بوظائفهم، وإكسابهم المعارف لفهم الأبعاد الخاصة بالذكاء العاطفي وتحسين مستوى استخدامهم لهذه المعارف لتسهم في تحسين مستوى أدائهم بالقسم.
- ✓ أن يتم الترويج والتوعية والإرشاد لكيفية توظيف استراتيجيات إدارة الانطباع في المواقف العملية لرؤساء الأقسام بعمل ندوات ودورات وورش عمل تفصيلية لكل استراتيجية.

✓ أن يتم اختيار رؤساء الأقسام المرشحين الذين يتمتعون بمستوى عال من الذكاء العاطفي.

✓ الاعتماد على أداة الدراسة الحالية في تقييم أداء رؤساء الأقسام والمرشحين لهذا المنصب، للتعرف على جوانب القوة والضعف لديهم.

✓ الإعداد الجيد والمستقبلي للقيادات الأكاديمية المستقبلية من صغار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على امتلاك مهارات ومعارف وقدرات الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وكذلك كيفية توظيف استراتيجيات إدارة الانطباع في مواقف تمثيلية من خلال دورات تدريبية وورش عمل معدة خصيصا لهذا الغرض .

عقد برنامج تدريبي وورشة عمل حول استراتيجيات إدارة الانطباع

ويمكن تنفيذ البرنامج في مركز تنمية القدرات بالجامعة وتشريعه كشرط أساسى للترقى.

✓ **هدف البرنامج وورشة العمل:** إكساب القيادات الجامعية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام، مديري الوحدات المختلفة). (وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة)، المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بكيفية استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع خلال تعاملاتهم.

✓ **محاور البرنامج التدريبي:** يتضمن عدة محاضرات:

- نظرة عامة حول مفهوم وأهمية إدارة الانطباع ، ومكوناته.
- عرض بعض استراتيجيات إدارة الانطباع مثل (الترويج ، الحظي، التماثل، التخويف، التضرع) متضمنة السلوكيات والممارسات المتبعة وخطورة الإفراط فيها. وكيفية تطبيقها فى القسم الاكاديمى.
- عقد ورشة عمل لكل استراتيجية بسلوكياتها المختلفة، ومميزاتها وعيوب الافراط فيها.

✓ ويتم تنفيذ البرنامج خلال مدة أسبوع ، بواقع ثلاث ساعات يوميا : محاضرة لمدة ساعة ، وورشة عمل وحلقة نقاشية لمدة ساعتين، ويت التدريب من خلال عدة أساليب منها (محاضرات ، حوارات ومناقشات وعصف ذهني ، ورش عمل ، تعلم ذاتي ، محاكاة المواقف : دراسات الحالة وغيرها).

عقد برنامج تدريبي وورشة عمل حول مهارات الذكاء العاطفي،

و يمكن تنفيذ البرنامج في مركز تنمية القدرات بالجامعة وتشريعه كشرط أساسي للترقي.

✓ **هدف البرنامج و ورشة العمل :** إكساب القيادات الجامعية (العميد ، الوكلاء ، رؤساء الأقسام ، مديري الوحدات المختلفة)، (وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بمهارات الذكاء العاطفي الواجب توافرها في القائد وعضو هيئة التدريس بالجامعة.

✓ **محاور البرنامج التدريبي: ويتضمن محاضرات حول:**

- نظرة عامة حول مفهوم وأهمية الذكاء العاطفي، وطرق قياسه.
- عرض بعض نماذج الذكاء العاطفي مثل (ماير وسالوفي ، دانيال جولمن، بار أون) متضمنة أبعاد ومهارات وقدرات كل نموذج.
- عقد ورشة عمل لكل نموذج بمهاراته المتعددة وأبعاده المختلفة، مع عرض ومناقشة مميزات وعيوب كل نموذج وكيفية تطبيقه في القسم الأكاديمي.
- ✓ ويتم تنفيذ البرنامج خلال مدة أسبوع ، بواقع ثلاث ساعات يوميا : محاضرة لمدة ساعة ، وورشة عمل وحلقة نقاشية لمدة ساعتين، ويتم التدريب من خلال عدة أساليب منها (محاضرات ، حوارات ومناقشات وعصف ذهني ، ورش عمل ، تعلم ذاتي ، محاكاة المواقف ، دراسات الحالة وغيرها).

- ¹ Gwal, R.(2015).Tactics of Impression Management- Relative Success on Workplace Relationship, *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 2, Issue 2 ,38.
- ² Shoko, S., & Dzimiri, W. (2018). Impression Management Tactics Employed by Primary school Heads to Influence Management and Leadership Decisions in Schools: A Survey of Two Districts in Zimbabwe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, Vol. 5, No.5, May. 25, 253.
- ³ Gwal, R., Op.Cit., 38.
- ⁴ Harris, K.J., Kacmar, K.M., Zivnуска, S. & Shaw, J.D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, 278-285.
- ⁵ Bolino, M.C.(1999).Citizenship and impression management- Good soldiers or good actors?”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, 82-98.
- ⁶ Ferris, G.R. & Treadway, D.C. (2012). Politics in organizations, Taylor & Francis Group, New York.
- ⁷ Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H. & Gilstrap, J.B.(2008). A multi-level review of Impression Management Motives and Behaviors, *Journal of Management*, Vol. 34, 1080-1109.
- ⁸ Bolino, M, Klotz, A.C., & Daniels, D.(2014). The impact of impression management over time. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.29 (3), 1.
- ⁹ Pollach, I., Kerbler, E.(2011).Appearing Competent: A Study of Impression Management in US and European CEO Profiles, *Journal of Business Communication*, 48(4), 355.
- ¹⁰ Gwal, R., Op.Cit, 38.
- ¹¹ Brinia, V., Zimianiti L., Panagiotopoulos, K.(2014). The Role Of The Principal’s Emotional Intelligence In Primary Education Leadership, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 42(4S), 28.

^{١٢} الكرد، عايشة أحمد (٢٠١٦). الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة، ٣٢، ٣٣.

- ¹³ 69 Exercises For Leading With Emotional Intelligence, <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-leadership-effectiveness/> (17-9-2019)
- ¹⁴ Jain, A. K.(2012). Does Emotional Intelligence Predict Impression Management?, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 16, Number 2,11-24.
- ¹⁵ Ali, A., Gulzar, A.(2012). Impact of emotional intelligence competencies on impression creation-exploring the mediating role of impression management skills, *International Journal of Economics and, Management Sciences*, Vol.1, No.6, 29.
- ¹⁶ Jain, A. K. Op.Cit, 11-24.
- ¹⁷ Shoko, S., & Dzimiri, W., Op.Cit, 254.
- ^{١٨} محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع-التعليم في مطلع الألفية الثالثة(الجودة- الاتاحة- التعلم مدى الحياة)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مج٢، يوليو، ٧٦٠.
- ^{١٩} الهلالي، الهلالي الشربيني (٢٠٠١). إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية : دراسة ميدانية، مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، مج٧، ع٢١، ١٢.
- ^{٢٠} حربي، منير عبد الله (١٩٩٩). رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة، التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، س ١٦، ع ٥١، مارس، ٦٢.
- ^{٢١} السبسي، جمال أحمد ، عبد الرحيم، محمد عباس (٢٠٠٤).أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لمسؤولياتهم وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، س ٢١، ع ٦٨، ٢١١.
- ^{٢٢} منير عبد الله حربي ، مرجع سابق ، ٦٤.
- ^{٢٣} الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة ١٦، ع ٤٧، ١٥.
- ^{٢٤} عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠٠٩). آليات إدارة الاحترق النفسى لدى القيادات الجامعية بجامعتى الطائف والزقازيق وأثرها على تأصيل ثقافة الإبداع الإدارى، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب،مج١، ع١، يناير، ١٠٥.
- ^{٢٥} أبو الوفا، جمال (٢٠١١). توجهات إدارة الجامعة المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهه التحديات المحلية والعالمية رؤية نقدية وإطلالة مستقبلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية حول : التعليم

والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا ، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٩ يوليو، ١٦٣-١٦٥.

^{٢٦} هلال، شعبان أحمد (٢٠١٤). واقع إدارة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأليات تطبيقها، *مستقبل التربية العربية*، م ٢١، ٨٨٤، يناير، ٢٧٦، ٢٧٧.

^{٢٧} محمد أشرف السعيد، مرجع سابق ، ٨٣٧.

^{٢٨} المحروقي، حمدي حسن (٢٠٠٦). أزمة الضمير وعلاقتها بممارسات عضوى هيئة التدريس الجامعى، صور واقعية ورؤية مستقبلية، المؤتمر العلمى السنوى قسم اصول التربية، بعنوان: *الضمير المهنى لعضو هيئة التدريس – الواقع والمأمول*، ٥٠، ٥١.

^{٢٩} الزنفلى، أحمد ، مرجع سابق ، ٣٩٩.

^{٣٠} الهنداوى، ياسر فتحي (٢٠٠٩). تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس فى ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، *التربية، السنة ١٢، العدد ٢٥، أغسطس، ٢٩٩*.

^{٣١} شكري، شكرى محمد (٢٠١٣). الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة تدريسها، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٥.

^{٣٢} محمد، اشرف السعيد أحمد (٢٠١٢). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية: دراسة تحليلية ، *مستقبل التربية العربية* ، العدد ٨٠ ، سبتمبر، ٢٥٥، ٢٥٦.

^{٣٣} داود، عبد العزيز أحمد (٢٠١٥). العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ج ١٤، يوليو، ٣٦، ٣٧.

³⁴ Bolino, M.C., Turnley W. H. (2009). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy, *Organizational Research Methods*, Vol. 2 No. 2, April, 196.

³⁵ - Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L.(1998).Development And Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.

- Schutte, N.S., Malouff, J.M., & Bhullar, N. (2009). The assessing emotions scale. C. Stough, D. Saklofske & J. Parker (Eds.), *The assessment of emotional intelligence*. New York: Springer Publishing, 119-135.

- <https://blog.une.edu.au/usingpsychology/2014/04/27/how-can-we-measure-emotional-intelligence/comment-page-1/>

^{٣٦} الحدراوي، رافد حميد عباس (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف، **المجلة العربية للإدارة**، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ١، مارس، ٢٣-٤٤.

^{٣٧} بكر، سوزان فؤاد (٢٠١٨). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين والإداريين في جامعة الأزهر، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مج ٣٨، ع ٢٤، يونيو، ١٦٧-١٩٠.

^{٣٨} ألبرت، أماني: استراتيجيات إدارة الانطباع لوزارة الداخلية على شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بصورة الوزارة لدى الجمهور، **المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، ع ٥، جامعة القاهرة - كلية الإعلام - قسم العلاقات العامة والإعلان، مارس ٢٠١٦، ٧٥-١٤١.

^{٣٩} احمد، جنان شهاب (٢٠١٤). المهارة السياسية للفرد وإدارة الانطباع-العلاقة والأثر دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد قسم الاقتصاد، م ١٠، ع ٤٠، ٢٠٤-٢٣٣.

^{٤٠} رفاعي، رجب حسنين محمد (٢٠١٤). تحليل العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع وعلاقة الفرد برئيسه وسلوك المواطن التنظيمية" دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الطائف"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، ع ٥٦، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٢٨٣-٣٣٨.

^{٤١} فندی، علی حسن ، سعید، هدیل کالم ، طه، أسماء (٢٠١٣). أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية: دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلاته، **مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية**، جامعة بغداد، ع ٣٤، ٨٩-١١٨.

⁴² Shoko, S., & Dzimiri, W., Op.Cit. 252-261.

⁴³ Chaubey, D. S. (2017). Kandpal B. C. , A Study Of Impression Management Techniques Applied By Academicians In Select Educational Institutions Of Dehradun, *Uttaranchal Business Review*, Vol-7 Issue 1 , June , 9-20.

⁴⁴ Gwal, R., Op.Cit., 2349-3429.

⁴⁵ Adawiyah, Wiwiek R.(2015).*Impression Management Tactics*, Work Related Behavior and Perceived Individual Performance of Sales Clerks: A Case of Indonesia". Faculty of Economics and Business, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia, Vol 13. No. 7, 5479-5499.

⁴⁶ Morgan, Joanne C.(2013). *Impression Management: The Web of College Presidents*, *PhD*, Gary Cook School of Leadership, Dallas Baptist University.

- ⁴⁷ Jyoti, A., Venkat, K. R.(2011). Impact of transformational leadership on follow el' Ssd-efficacy. moderating role of flower's impression management. *Journal of applied psychology*. V. 96 No. 6, 1209-1222.
- ⁴⁸ Nguyen, N. T., et al.(2008). Putting a Good Face on Impression Management Team Citizenship and Team Satisfaction, Institute of Behavioral and Applied Management, 2008,145-161.
- ⁴⁹ Harris, Kenneth et al. (2007).The Impact of Political skin Impression Management Effectiveness". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. L, 278-288.
- ⁵⁰ Adnan, A., Lati, K. I. (2006). Impression Management And Its Impact On Employee Promotion", *A Basyn Journal Of Social Sciences*, Vol. 6, No. L, 1-13.
- ⁵¹ Bolina, M. C., et al. (2006). The impact of mpression management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior* (27), 281-297.
- ⁵² Hui, C.(2000). Lam, S., & Law, K., Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 822-828.
- ⁵³ Bolino, M. C.(1999).Citizenship and impression management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.

^{٥٤} الخادي، أنور فالج (٢٠١٨). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة ال البيت، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

^{٥٥} عبده، صفاء محمود ، الإبراهيم، عدنان بدري (٢٠١٨). الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمهارات الذكاء الانفعالي: دراسات - العلوم التربوية، جامعة الاردن، مج ٤٥، ٢٣-٤١.

^{٥٦} عودات، أحلام درداح (٢٠١٧). العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمدراء، توضيحات من جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.

^{٥٧} الكرد، عايشة أحمد (٢٠١٦). الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة.

^{٥٨} البطاينة، محمد تركي ، عتوم، سوزان محمد (٢٠١٦). أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم

- الشمال"، **دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٤٣، ملحق، ٥٦٣-٥٨٣.**
- ^{٥٩} حمد، نهى عبد الرحمن توفيق (٢٠١٦). علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة.**
- ^{٦٠} الغالبي، طاهر محسن منصور، علي، ليلى لفته (٢٠١٥). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة- دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، **مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مج ٨، ع ١، ٤٧-٤٨.**
- ^{٦١} ماضي، خالد محمد صلاح (٢٠١٤) دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، **رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ.**
- ^{٦٢} الرقاد، هناء خالد، أبو دية، عزيزة (٢٠١٢). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ١، ع ٢٠٦، ٧٦٣-٧٣٧.**
- ⁶³ Aziz F.(2014). Emotional Intelligence as a Leadership Skill at University Level in Pakistan, Dr. JISR-MSSE, Volume 12, Number 1, January-June.
- ⁶⁴ Rahmat, N., Ghalavandi, H., Jesarati, A. (2014). Relationship Between The Faculty Members' Emotional Intelligence And Educational Performance at Urmia University, *European Journal of Experimental Biology*, 4(1), 95-103
- ⁶⁵ Khani, K. M. (2011). Emotional Intelligence and Higher Education Management Int. *J. Manag. Bus. Res.*, 1 (1), Islamic Azad University (IAU), Tehran, Iran, winter, 1-8.
- ⁶⁶ James, D. Hess , Bacigalupo, A. C.(2013). Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations, *Administrative sciences*, 3, 202–220.
- ⁶⁷ Slaff, C. N.(2011). The Emotional Intelligence Of College And University Presidents- An Exploratory Study, *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 1 No. 11 , Special Issue – August .
- ⁶⁸ Christian, I. O.(2017). Self - Management Dimension of Emotional Intelligence as Determination of Academic administration in Public University, *Journal of Higher Education Theory and Practice*, Vol. 17(1), 50

^{٦٩} تايب، عاطف عبدالعزيز محمود (٢٠١٤). دراسة تحليلية لاتجاهات المديرين نحو أثر الذكاء الوجداني على استخدامهم لأساليب إدارة الانطباع بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمياوية في ج. م. ع، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مج ٢٨، ع ٤٤، جامعة حلوان، ١٣٩-١٨٥.

- ⁷⁰ Priyaadharshini, R.G. & Rani, S. C., A. (2010). study on the relationship between emotional intelligence, organizational culture and impression management, *journal of contemporary research in management*, April - June, 73.
- ⁷¹ Jain, A. K.(2012). Does Emotional Intelligence Predict Impression Management? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 16, Number 2, 11-24.
- ⁷² Jain, Ajay K.(2012).Moderating Effect of Impression Management On the Relationship of Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Behavioral & Applied Management*, Jan, Vol. 13 Issue 2, 86-107.
- ⁷³ El Badawy, A.T.& Hussein M. M.(2017).Exploring the Relationship between Impression Management, Emotional Intelligence and Locus of Control: Evidence from Egypt, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 7, No. 1, 20-37.
- ⁷⁴ Sandhya, R. C., Priyadharshini R. G. & Kannadasan T. (2011). The Influence of The Emotional Intelligence on Self Monitoring, *African Journal of Business Management* Vol. 5(21), pp. 8487-8490, 23 September, 8488-8490.
- ⁷⁵ Venkatapathy, R, Sudhakar B. (2002). A Comparative Study on Emotional Intelligence among Male and Female among Management Graduates, *South Asian J. Manage.*, 8(1),29 -32.
- ⁷⁶ Bono, JE, Vey MA. (2007).Personality and Emotional Performance Extraversion, Neuroticism and Self Monitoring. *J. Occup. Health Psychol.*, 12(2), 177-192.
- ⁷⁷ Ali, A., Gulzar, A., Op.Cit., 29-34.
- ⁷⁸ Oxford dictionaries, Impression <http://oxforddictionaries.com/definition/impression>.
- ⁷⁹ Javed, S., Rehman, Z.(2016). Examination of the Impression Management of Transformational Leadership in Public Sector and Governance. *ISSRA Papers- The Journal of Governance and Public Policy*.Vol 7 (2), 2

-
- ⁸⁰ Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model, *Psychological Bulletin*, Vol. 107, No. **I**, 35.
- ⁸¹ Westphal, J. D., & Graebner, M. E., A matter of appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. *Academy of Management Journal*, in press, 2009.
- ⁸² Bolino, M. C. et al. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 6, December 20, 1080.
- ⁸³ Ellis, A. P. J., West B. J., Ryan A. M., and DeShon R. P. (2002). The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type?, *Journal of Applied Psychology*, the American Psychological Association, Inc., Vol. 87, No. 6, 1201.
- ⁸⁴ Javed, S., Rehman Z. (2016). Examination of the Impression Management of Transformational Leadership in Public Sector and Governance. *ISSRA Papers- The Journal of Governance and Public Policy*. Vol 7 (2), 2016, p.2.
- ⁸⁵ Bolino, M, Jose. V, Belen. B & William. T. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behaviour J. Organiz. Behav.* 27, 281.
- ⁸⁶ Leary, M. R. & Kowalski, R. M., Op.Cit. 34.
- ⁸⁷ Javed, S., Rehman Z, Op.Cit. 2.
- ⁸⁸ Rosanna, G. & Cialdini, R. B. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organizations: A *Qualitative Review*, Springer Science, 10, 2.
- ⁸⁹ Chaubey, D. Sh. , Kandpal, B. C. (2017). A Study Of Impression Management Techniques Applied By Academicians In Select Educational Institutions Of Dehradun, *Uttaranchal Business Review*, VOL-7 ISSUE 1 , June ,11.
- ⁹⁰ Leary, M. R. & Kowalski, R. M., Op.Cit, 34.
- ⁹¹ Pollach, I., Kerbler, E. (2011). Appearing Competent: A Study of Impression Management in US and European CEO Profiles, *Journal of Business Communication*, 48(4), 356.

-
- ⁹² Leary, M. R. & Kowalski, R. M, Op.Cit, 34.
- ⁹³ Paliszkievicz, J., Sawicka, M. M. (2016). Impression Management in Social Media: The Example of LinkedIn, *management* 11 (3), 204, 205.
- ⁹⁴ Goffman, E.(1959). The Presentation of Self in Everyday Life, New York, NY: Doubleday,<http://www.dinicola.it/sit/Erving%20Goffman%20The%20Presentation%20of%20Self%20in%20Everyday%20Life.htm>
- ⁹⁵ Terrell, K., Kwok, L.(2011). Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: *A Perspective of a Social Networking Site*, January,1. <https://www.researchgate.net/publication/254698962>
- ⁹⁶ Teryl, A Mclane, B. A.(2012). From The Top: Impression Management Strategies And Organizational Identity In Executive-Authored Weblogs, *Master Dissertation*, University Of Central Florida, Orlando, Florida.
- ⁹⁷ Goffman, E.(1959).The Presentation Of Self In Everyday Life, Garden City: New York,<http://www.dinicola.it/sit/Erving%20Goffman%20The%20Presentation%20of%20Self%20in%20Everyday%20Life.htm>
- ⁹⁸ Gwal, R. ,Op.Cit., 38.
- ⁹⁹ Hooghiemstra, R.(2000). Corporate communication and impression management – New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27, 60.
- ¹⁰⁰ Davies, D. M., Brennan, N. M.(2011). A Conceptual Framework of Impression Management: New insights from psychology, sociology, and critical perspectives, *Accounting and Business Research*, volume 41, issue 5, 14.
- ¹⁰¹ Shoko, S., & Dzimiri, W.(2018).Impression Management Tactics Employed by Primary school Heads to Influence Management and Leadership Decisions in Schools: A Survey of Two Districts in Zimbabwe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, Vol. 5, No.5, May. 25, 253.
- ¹⁰² Davies, D. M., Brennan, N. M., Op.Cit, 14.
- ¹⁰³ Paliszkievicz, J., Sawicka, M. M, Op.Cit, 205.

-
- ¹⁰⁴ Harris, K.J., Kacmar, K.M., Zivnuska, S. & Shaw, J.D., Op.Cit, 278-285.
- ¹⁰⁵ Bolino, M.C., Op.Cit, 82-98.
- ¹⁰⁶ Ferris, G.R. & Treadway, D.C. (2012). Politics in organizations, Taylor & Francis Group, New York.
- ¹⁰⁷ Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H. & Gilstrap, J.B., Op.Cit, 1080-1109.
- ¹⁰⁸ Singh, V., Kumra, S & Vinnicombe, S.(2002). Gender and Impression Management: Playing the Promotion Game”, *Journal of Business Ethics*, Vol.37, 77–89.
- ^{١٠٩} فندی، علی حسن، سعید، هدیل کامل، طه، أسماء، مرجع سابق، ٩٧.
- ¹¹⁰ Gwal, R., Op.Cit, 38.
- ¹¹¹ Davies D. M. , Brennan N. M., Op.Cit, 16.
- ¹¹² Shoko, S., & Dzimiri, W., Op.Cit, 253.
- ¹¹³ Davies, D. M. , Brennan, N. M., Op.Cit, 318.
- ¹¹⁴ Che-Jen Su.(2003). An Integrated Framework for Understanding IntraOrganizational Influence Strategies”, *Journal of Human Resource Management* , Vol.3, No.4, 114.
- ¹¹⁵ Davies, D. M., Brennan N. M., Op.Cit, p.319.
- ¹¹⁶ Silva O. J., Oliveira J. S., Carmo A. M., Azevedo G. M. C., Carvalho S.(2019). Institutional and economic determinants of corporate social responsibility disclosure by banks, *Meditari Accountancy Research* 27:2, 196-227.
- ¹¹⁷ Javed, S. & Rehman, Z., Op.Cit, 3.
- ¹¹⁸ Leary M. R. and Kowalski R. M.(1990).Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model, *Psychological Bulletin*, Vol. 107, No. I, 37, 38.
- ¹¹⁹ Javed, S. & Rehman, Z., Op.Cit, 4.
- ¹²⁰ Leary M. R. and Kowalski R., M., Op.Cit, 38, 39.
- ¹²¹ Lin, R. and Sun, B.(2018). Perceptions of Organizational Politics Influences on Feedback Avoidance Behavior: The Effect of Impression Management Motive and Emotional Intelligence,

- ¹²² Davies, D. M., Brennan, N. M., Op.Cit, 319.
- ¹²³ Leary M. R. and Kowalski R., M., Op.Cit, 40,42.
- Davies, D. M., Brennan, N. M., Op.Cit, 25-26.
- ¹²⁵ Bolino M. C., Klotz A. C., Daniels D.(2014). The impact of impression management over time", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 Issue: 3, 268.
- ¹²⁶ Shah T., Mulla Z. R.(2013). Leader Motives, Impression Management, and Charisma A Comparison of Steve Jobs and Bill Gates, *Management and Labour Studies*, 38(3),159.
- ¹²⁷ Paliszkiewicz, j., Sawicka M.,Op.Cit, 205.
- ¹²⁸ Chaubey, D. Sh. , Kandpal ,Op.Cit, 11, 12.
- ¹²⁹ Bolino, M.C. & Turnley, W.H.(1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy *Organizational Research Methods*, 2,187-206.
- ¹³⁰ Sharma, A., & Grant, D. (2011). Narrative Drama And Charismatic Leadership: The case of Apple's Steve Jobs.Leadership, 7(1), 8.
- ¹³¹ Terrell, K.,& Kwok, L.(2012). Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective of a Social Networking Site, *Journal of Organizational Behaviour*, 89.
- ¹³² Rahman., S.(2012). Impression management motivations, strategies and disclosure credibility of corporate narratives, *Journal of Management Research*, Vol.4, No. 3,3.
- ¹³³ Erdogan. I.(2011). Development of a Scale to Measure Impression Management in Job Interviews, *World Journal of Social Sciences* Vol. 1. No. 5, November,90.
- ¹³⁴ Bolino M. C. et al., Op.Cit., 1082.
- ¹³⁵ Bolino M. C., & Turnley W. H., Op.Cit.,187–206.
- Mohamed, A. Amin, et al.(1999). Taxonomy of Organizational Impression Management Tactics." *Advances in Competitiveness Research*, vol. 7, no. 1, 108.

-
- Paliszkievicz, j., sawicka, Op.Cit., 205.
 - ¹³⁶ Terrell, K. , Kwok L.(2011).Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective of a Social Networking Site, January,2. <https://www.researchgate.net/publication/254698962>
 - ¹³⁷ Zaharopoulos, D., Kwok , L.(2017). Law Firms’ Organizational Impression Management Strategies on Twitter, *Journal of Creative Communications*, 12(1),51.
 - ¹³⁸ Bolino, M. C. et al., Op.Cit. 267.
 - ¹³⁹ Ibid, 267.
 - ¹⁴⁰ Macmillan dictionary, available at : <http://www.macmillandictionary.com/> dictionary / british/emotional-intelligence, accessed on : 27/8/2019.
 - ¹⁴¹ Business dictionary ,available at :<http://www.Businessdictionary.com/definition/emotional-intelligence.html>, accessed on 27/8/2019.
 - ¹⁴² Oxford dictionaries , available at: <https://www.lexico.com/en/english/emotional-intelligence>, accessed on on 27/8/2019
 - ¹⁴³ Salovey, Mayer, C.(2000) . Emotional Intelligence, 3.
 - ¹⁴⁴ Chakraborty, A. and Konar, A.(2009). Emotional Intelligence,*Studies in Computational Intelligence*,Volume 234, Ltd., Chennai, India, 2.
 - ¹⁴⁵ Chakrabarti, G. and Chatterjea, T.(2018). Employees’ Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence, Presidency University ,Kolkata, West Bengal, India, 12.
 - ¹⁴⁶ Ghalav, N., H., Jesarati, A. (2014). Relationship between the faculty members emotional intelligence and educational performance at Urmia University, *European Journal of Experimental Biology*, 4(1), 96.
 - ¹⁴⁷ Chakrabarti, G. and Chatterjea, T., Op.Cit. p.13.
 - ¹⁴⁸ Marina, F. & Maillefer, V.(2018). Emotional Intelligence as an Ability- Theory, Challenges, and New Directions, in: Editors Kateryna V. Keefer , James D. A. Parker Donald H. Saklofske:

Emotional Intelligence in Education Integrating Research with Practice, Peterborough, ON, Canada, 23.

- ¹⁴⁹ Douglas, C., Frink, D, Ferris, G.(2004). Emotional Intelligence as a moderator of Relationship between Conscientiousness and Performance" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10. Iss,3, 2.
- ¹⁵⁰ Chakrabarti, G. and Chatterjea, T., Op.Cit.13, 14.
- ¹⁵¹ Busso, L. (2003) .The relationship between emotional intelligence and contextual performance as influenced by jon satisfaction and locus of control orientation" A *dissertation Alliant International University*, San Diego.
- ¹⁵² Peter, T. J. & Waterman, H. (2004). "*In Search of Excellence*". Second Edition London: Profile Books, 4.
- ¹⁵³ Marina, F., & Ashley, V. M.op.cit., 23.
- ¹⁵⁴ Slaff, C. N. (2011). The Emotional Intelligence Of College And University Presidents: An Exploratory Study, *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 1 No. 11 , Special Issue – August , 7.
- ¹⁵⁵ Goleman, D.(2004). what makes a leader, *Harvard Business Review*, 15.
- ¹⁵⁶ Marina, F., & Ashley, V. M., Op.Cit., 23.
- ¹⁵⁷ Rozental, C. D.(2018). Developing Socio-Emotional Intelligence in Higher Education Scholars, *Bournemouth University Poole*, UK, 31.
- ¹⁵⁸ Bar-On, R. (2001). *Emotional intelligence and self-actualization*. In *Joseph Ciarrochi*, Joe Forgas, & John D. Mayer (eds.): Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry. New York: Psychology Press.
- ¹⁵⁹ , N., Ghalavandi, H., Jesarati, A., 96.
- ¹⁶⁰ Slaff, C. N.(2011).The emotional intelligence of college and university presidents: An exploratory study, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1 No. 11 , Special Issue – August, 7.
- ¹⁶¹ Dulewics, V., & Higgs, M.(2005). Assessing leadership styles and organizational context, *Journal Managerial Psychology*, Vol.20, No.2, 105-123.

-
- ¹⁶² Jennifer G. (2000). Emotions and leadership, the role of emotional Intelligence, *Human Relations*, 53(8), 1053.
- ¹⁶³ Penceliah, Y.(2003). Emotional intelligence for public managers/administrators to meet the challenges of the future, International association of schools and Institutes of administration, in: Public administration: Challenges of inequality and exclusion Miami (USA), 14-18 September , 2.
- ¹⁶⁴ Singh, D. (2006). *Emotional Intelligence at Work* . New Delhi, Response Books, 3rd ed –Stys, 26.
- ¹⁶⁵ Goleman, D., & Chreniss, c.(2001). The emotionally intelligent workplace, San Francisco, Jossey-bass.
- ¹⁶⁶ Slaff, C. N., op.cit., p.7.
- ¹⁶⁷ Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude, *Procedia Economics and Finance*, 15, 986,990, 992.
- ¹⁶⁸ Brinia, V., Zimianiti, L. and Panagiotopoulos, K. (2014).The role of the principal's emotional intelligence in primary education leadership, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 42(4S), 28.
- ¹⁶⁹ Ikpesu, O. C.(2017). Self management dimension of emotional intelligence as determination of academic administration in public university, *journal of higher education theory and practice*, Vol. 17(1), 57.
- ¹⁷⁰ Anand, R. & UdayaSuriyan, G.(2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 2, 68.
- ¹⁷¹ Ikpesu, O. C., op.cit.,53.
- ¹⁷² Berrocal, F., P., & Extremera, N., Ability emotional intelligence, depression, and well-being. *Emotion Review*, 8, 2016, 311–315.
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49, 554–564
- ¹⁷³ Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018–1034

-
- ¹⁷⁴ O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- ¹⁷⁵ George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol.53, No.8, 1039, 1054.
- ¹⁷⁶ Gray, D.Op.Cit, 2-3.
- ¹⁷⁷ Ikpesu, O. C. (2017). Self - Management Dimension of Emotional Intelligence as Determination of Academic administration in Public University. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, Vol. 17(1) 2017, 55.
- ¹⁷⁸ George, J. M.op.cit., 1039, 1054.
- ¹⁷⁹ Lebeck, B. W. and Chighizola, N. R. (2018). Emotional intelligence and its effect on performance outcomes in a leadership development school, *The Journal of Values-Based Leadership*. Vol. 11, Iss.2 , Article 15, 2,9.
- ¹⁸⁰ Ikpesu, O. C.,op.cit. p.50.
- ¹⁸¹ Cosmas C. C.(2009). Correlation of emotional intelligence of school leaders to perceptions of school climate as perceived by teachers , *A Dissertation for the Degree Doctor of Education*, Indiana University of Pennsylvania , 15,27.
- ¹⁸² George, J. M. (2000).Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol.53, No.8, 1039, 1054.
- ¹⁸³ Ikpesu, O. C. Op.Cit., p.52.
- ¹⁸⁴ Sadri, G.(2012). Emotional intelligence and leadership development. *public personnel management* ,VOL. 41 ,No. 3 ,Fall 2012, 537.
48. Moore, B., **Op.cit** , 20,22.
- ¹⁸⁵ Singh, P.(2013). Influence of the leaders' emotionally intelligent behaviours on their employees' Job Satisfaction. *international Business & Economics Research Journal* , Volume 12, Number 7, July 2013, 805.
- ¹⁸⁶ , N., Ghalavandi, H., Jesarati, A. op.cit.,97.
- ¹⁸⁷ Smollan, R. & Parry, K.(2011). Follower perceptions of the emotional intelligence of change leaders , *Leadership*, 8.

-
- ¹⁸⁸ Christian, I. O. op.cit. 50.
- ¹⁸⁹ Kotzé, M., & Nel, P. (2015). The influence of trait-emotional intelligence on authentic leadership. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 13(1), 2. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.716>
- ¹⁹⁰ Christian, I. O. op.cit. 51.
- ¹⁹¹ Aziz, F.(2014). Emotional intelligence as a leadership skill at university level in pakistan. *JISR-MSSE*, Volume 12, Number 1 ,January-June,3.
- ¹⁹² 69 Exercises For Leading With Emotional Intelligence, <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-leadership-effectiveness/>(17-9-2019)
- ¹⁹³ Dearborn, K. (2002). Studeis in emotional intelligence redefine our approach to leadership development, public personal management ,Vol.31 ,No.4, 524.
- ¹⁹⁴ Christian, I. O. op.cit. 52.
- ¹⁹⁵ Chakrabarti, G. and Chatterjea, T.(2018). Employees' emotional intelligence, motivation & productivity, and organizational excellence. *Presidency University ,Kolkata, West Bengal, India*, 15.
- ¹⁹⁶ Al-Nasser, A. M., & Al-Enezy, M. (2018). The big five factors of personality and its relation to emotional intelligence among leaders of educational institutions in the state of kuwait. *Psychology*, 9, 1686, 1687.
- ¹⁹⁷ Rajah, R., song, Z., Arvey, R. D.(2011). Emotionality and leadership: taking stock of the decade of research, *Leadership Quarterly*, Vol. 22, 1107-1110.
- ¹⁹⁸ Stys, Y., & Brown, S. L.(2004). A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections research, *Report Research Branch Correctional Service of Canada*, 4. <https://www.csc-scc.gc.ca/research/r150-eng.shtml#5> on 27/8/2019.
- ¹⁹⁹ See: Fiori, M. & Vesely M., A.(2018). Emotional intelligence as an ability- theory, challenges, and new directions, in: Editors Kateryna V. Keefer , James D. A. Parker Donald H. Saklofske: *Emotional intelligence in education integrating research with practice*, Peterborough, ON, Canada, 25, 26.

-
- David, R. C., Fleming, K. and Ethan, D. S.(2014). Emotional intelligence and leadership, Edited by George, R. G., Scott, T. A., Roderick, M. K. and David M. M. *Conceptions of Leadership Enduring Ideas and Emerging, Insights*, Martin's Press LLC, New York, 97
 - Chakrabarti, G. and Chatterjea, T.(2018). Employees' emotional intelligence, motivation & productivity and organizational excellence, *Presidency University ,Kolkata*, West Bengal, India, 23-25.

- ماضی، خالد محمد صلاح، مرجع سابق، ۵۵، ۵۶

- ²⁰⁰ Gravett, L.(2009). *Using your emotional intelligence to develop others*. Martin's Press LLC, New York , 6.
- ²⁰¹ Caruso, D. R., Fleming, K. and Spector, E. D.(2014). Emotional intelligence and leadership, Edited by George, R. Goethals, Scott, T. Allison, Roderick, M. Kramer, and David, M. Messick: *Conceptions of Leadership Enduring Ideas and Emerging, Insights*, Martin's Press LLC, New York, 97.
- ²⁰² Khani, K. M.(2001). Emotional intelligence and higher education management *Int. J. Manag. Bus. Res.*, Islamic Azad University (IAU), Tehran, Iran, 1 (1), Winter 2011, 1.
- ²⁰³ Chakrabarti, G. and Chatterjea, T.,Op.Cit., 15.
- ²⁰⁴ See: Hess, J. D., Bacigalupo, A. C.(2013). Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations, *Administrative sciences*, 3, 209-211.
- Chakrabarti, G. and Chatterjea, T.,Op.Cit., 30-34.
- ²⁰⁵ Bano Fakhra Batool Emotional Intelligence and Effective Leadership, *Journal of Business Studies Quarterly*,2013, Volume 4, Number 3, 2013, p.89-90.
- ²⁰⁶ Gravett, L. op.cit., 7.
- ²⁰⁷ Chakrabarti, G. and Chatterjea, T.,Op.Cit.,18, 19.
- Rahmat, N., Ghalavandi, H., Jesarati, A.(2014). Relationship Between The Faculty Members' Emotional Intelligence And Educational Performance at Urmia University, *European Journal of Experimental Biology*, 4(1), 96.

²⁰⁸ Bennett, L. L.(2009). Emotional intelligence: an overview and applications in business, *Mastery Thesis*, The University of Alaska Anchorage, 15.

^{٢٠٩} حمد، نهى عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق.

²¹⁰ Abraham, R. (1999). Emotional Intelligence in Organizations: A conceptualization. *Genetic Soc. Gen. Psychol. Monogr.*, 125(22), 209-224.

²¹¹ Cole, A. Y., & Rozell, E. J. (2011). Emotional intelligence and impression management: *A theoretical framework. Insights to a Changing World Journal*, 1, 93-114.

²¹² Priyaadharshini, R.G. & Sandhya, R. , C.(2010). A study on the relationship between emotional intelligence, organizational culture and impression management, *journal of contemporary research in management*, April - June, 73.

²¹³ Sandhya, R. C., Priyadharshini, R. G. & Kannadasan, T.(2011). The influence of the emotional intelligence on self monitoring, *African Journal of Business Management* Vol. 5 (21), 23 September, 8488-8490.

²¹⁴ Venkatapathy, R. Sudhakar, B.(2002). A Comparative Study on Emotional Intelligence among Male and Female among Management Graduates. *South Asian J. Manage*, 8(1), 29 -32.

²¹⁵ Bono, JE., Vey, MA. (2007). Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism and Self Monitoring. *J. Occup. Health Psychol.*, 12(2), 177-192.

²¹⁶ Bolino, M. C. and Turnley, W. H. (2003). More than one Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management, *Journal of Management*, Vol. 29, No.2, 141- 160.

²¹⁷ Ali, A., Gulzar, A.(2012). Impact of emotional intelligence competencies on impression creation: exploring the mediating role of impression management Skills, *International Journal of Economics and, Management Sciences*, Vol. 1, No. 6, 30.

²¹⁸ Harris, K. J., et al. (2007). The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.1, 278-288.

²¹⁹ Ali, A., Gulzar, A. Op.Cit.,29.

- ²²⁰ Jyoti, A. And Venkat, K. R. (2011). Impact of Transformational Leadership on Follow el' Ssd-efficacy. Moderating Role of Flower's Impression Management. *Journal of Applied Psychology*. V. 96 No. 6.1209-1222
- ²²¹ Jain, A. K.(2012). Moderating effect of impression management on the relationship of emotional intelligence and organizational citizenship behavior, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 86-107.
- ²²² Jain, A. K. (2012). Does emotional intelligence predict impression management?.*Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*.16(2), 11-24.
- ²²³ Ibid.
- ^{٢٢٤} تاييب، عاطف عبد العزيز محمود ، مرجع سابق.
- ²²⁵ Jain, A. K. (2012). "Moderating Effect of Impression Management on the Relationship of Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 85-107
- ²²⁶ El Badawy, A.T.& Hussein, M. M. (2017). Exploring the Relationship between Impression Management, Emotional Intelligence and Locus of Control: Evidence from Egypt, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 7, No. 1, 20.
- ²²⁷ Ibid.25.
- ²²⁸ Christian, I. O, op.cit. 50

^{٢٢٩} محمد ، أشرف السعيد أحمد، مرجع سابق، ٨٢٥.

^{٢٣٠} المرجع السابق، ٨٢٥، ٨٢٦.

^{٢٣١} جمهورية مصر العربية، **قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية**، المادة (٥٦) مرجع سابق ، ٢٧ .

^{٢٣٢} المرجع السابق. مادة (٥٧) ، ٢٨ ،

^{٢٣٣} الدهشان، جمال على ، السيسى، جمال أحمد (٢٠٠٥). " أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم "، المؤتمر السنوى الثانى عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعى "تطوير اداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد"، ديسمبر، جامعة عين شمس ، ٨٠.

٢٣٤ جمهورية مصر العربية (١٩٩٨). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، شئون المطابع الأميرية، ط٤١ المعدلة، القاهرة، ٢٩.

٢٣٥ حرب، محمد خميس (٢٠١٢). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية : دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، *مجلة كلية التربية، الاسكندرية*، مج٢٢، ع١٤، ٣٠٦، ٣٠٧.

٢٣٦ الكندرى، نبيلة (٢٠٠٦). دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية فى مؤسسات التعليم العالى، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ع٦٠، ج١، يناير.

²³⁷ Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994). *The Assessment of Reliability. Psychometric Theory*, 3, 264-265.