

التفاؤل التنظيمي مُغيّرًا وسيطًا في العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية

د. عطا الله بن فاحس راضي العنزي

أستاذ مشارك الإدارة التربوية والتخطيط – كلية التربية والآداب

جامعة الحدود الشمالية – المملكة العربية السعودية

Doi 10.55534/1320-010-001-008

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء الانفعالي، والتفاؤل التنظيمي، والقيادة الخادمة واختبار التأثير الوسيط للتفاؤل التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة. وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (88) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، وتم استخدام استبانة الذكاء الانفعالي، واستبانة التفاؤل التنظيمي، واستبانة القيادة الخادمة؛ لجمع البيانات. واستخدم الباحث المنهج الارتباطي التنبؤي، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار سوبيل، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة، وبين الذكاء الانفعالي والتفاؤل التنظيمي، وبين التفاؤل التنظيمي والقيادة الخادمة، وأشارت النتائج إلى التأثير الوسيط الجزئي للتفاؤل التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة. الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، والذكاء الانفعالي، والتفاؤل التنظيمي.



Organizational optimism as a mediating variable in the relationship between emotional intelligence and servant leadership among faculty members in Northern Border University

Dr. Attaulla Fahes R Alenezi

Associate Professor of Planning and Educational Administration
Faculty of Arts and Education, Northern Border University,
Saudi Arabia Kingdom.

Doi 10.55534/1320-010-001-008

Abstract:

The current study aimed to explore the correlation between emotional intelligence and organizational optimism, servant leadership, and to test the mediating effect of organizational optimism in the relationship between emotional intelligence and servant leadership. The study sample consisted of (88) faculty members at the Northern Border University. The Emotional Intelligence Questionnaire, Organizational Optimism Questionnaire, and Servant Leadership Questionnaire were used as data instruments. The researcher used the predictive correlational method, the data were analyzed using the Pearson correlation coefficient, simple and multiple regression analysis, and Sobel's test. The results of the study indicated that there are positive and significant correlations between emotional intelligence and servant leadership, between emotional intelligence and organizational optimism, and between organizational optimism and servant leadership, and the results indicated the partial mediating effect of organizational optimism in the relationship between emotional intelligence and servant leadership.

Keywords: Servant leadership; Emotional intelligence; Organizational optimism.



المقدمة:

يُشيرُ عديدٌ من الممارسين والأكاديميين إلى أنَّ نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها يعودُ إلى عواملٍ عديدة؛ من أهمها الأسلوب القيادي التي تتبنّاها المؤسسة، حيث يمثّل المظلة التي تؤثر في العوامل الأخرى، وبالرغم من الاهتمام المتزايد بنمط القيادة الإنسانية التي تراعي الجوانب الإنسانية، فلا تزال القيادة الخادمة موضوعاً قيد البحث. وتعودُ فلسفة القائد بوصفه خادماً إلى تعاليم الأديان السماوية، ولم تظهر هذه الفلسفة إلا مؤخراً في البحوث التنظيمية والقيادية السائدة (Parris & Peachey, 2013)، ويرجع ذلك إلى حدٍ كبيرٍ إلى أنَّ آراء المجتمع حول القيادة تتطور نحو توزيع المهام والمسؤوليات على التابعين، وإقامة علاقات إنسانية بين القادة والمرؤوسين، وبالتالي إيجاد مطلب لقيادة أكثر أخلاقية، متمركزة حول الناس، مثلما تركّز عليها القيادة الخادمة (Van Dierendonck, 2011).

وللقيادة الخادمة فوائدٌ متعدّدة بالنسبة للمرؤوسين، حيث يشيرُ أحدُ المبادئ الرئيسة للقيادة الخادمة أنَّ يصبح المرؤوسون أكثر صحة، وحكمة، وحرية، واستقلالية (Greenleaf, 1970)، حيث تعزّز القيادة الخادمة الصحة الانفعالية، والحكمة التنظيمية، والدافعية الاستقلالية للمرؤوسين، كما أنَّ هناك علاقات دالة بين القيادة الخادمة، وجهد الموظفين الإضافي، وتصوّرات الفعالية التنظيمية لديهم (Northouse, 2016)، والثقة (Beck, 2014; Schaubroeck, Lam & Peng, 2011)، والتزام الفريق (دهليز وغالي، 2018؛ مسلم والقربي، 2017؛ شراب، 2018؛ العتيبي، 2020؛ Dannhauser, 2011)، وسلوك المواطنة التنظيمية الجماعية (Hu & Liden, 2011; Mahembe, 2007, 2009b; Mahembe, 2010)، وعبد الفتاح وأبو سيف، 2016) والكفاءة الذاتية (Beck, 2014)، والابتكار (Vanderpyl, 2012)، ورضا الموظفين (Drury, 2004; Hebert, 2003; Irving, 2005)، والمناخ التنظيمي (أبو الغنم، 2019)، والأداء الوظيفي (أبو شريح، 2019)، والاستغراق الوظيفي (معرض، 2017)، والتنمية المهنية. وفي الواقع، فإنَّ هناك أدلة كثيرة على أنَّ القيادة الخادمة يمكنُ أن تسهم في تحسين التواتج الشخصية للمرؤوسين وكذلك فعالية المنظّمات على المدى الطويل (Northouse, 2016)، ومع هذا المنظور المتطور والحاجة المعززة للقادة الخدم الذين يركّزون بشكل أكبر على أتباعهم ورؤسائهم، يصبح من الضروري تحديد السمات، والمهارات التي يمكنُ استخدامها في اختيار هؤلاء القادة، وتدريبهم، وتطويرهم (Bommer, Rubin & Baldwin, 2004). ويبقى التساؤل، إذا كانت القيادة الخادمة تؤثر على نجاح المنظّمات المختلفة، فكيف يمكن لقادة المنظّمات التربوية أن يصبحوا قادة خادمين؟

وفقاً لـ (Karasneh & Al-Momani, 2020)، فإنَّ الذكاء الانفعالي هو خاصية شخصية تزود الأفراد بمعالجة المعلومات المتعلقة بمحالتهم العاطفية وغيرها. وهذا يعدهم للكفاءة في الاتصال الذي يساعدهم على فهم كيف يفكر ويتصرف الآخرون (Perkasa, Abadi & Shandy, 2020). يمنح الذكاء الانفعالي الناس ميزة تنافسية للتحكّم في عواطفهم؛ ممّا يساعدهم على الانغماس في أنشطة عالية الإنتاجية، وإقامة علاقات ذات مغزى مع الآخرين (Shakoor, Fakhar & Abbas, 2021). بالإضافة إلى ذلك، فإن معدل الذكاء العاطفي المرتفع يمكن الأشخاص من التحكّم في عواطفهم ومشاعر الآخرين، وإدارتها بمفردهم، وفك تشفير التعقيدات الكامنة وراء المشاعر المختلفة والتبادلات العاطفية المحتملة (Blaik-Hourani, Litz & Parkman, 2020).

تدعم الأدبيات أهمية الذكاء الانفعالي للقائد وتقرُّ بالارتباط بين الذكاء الانفعالي وأساليب القيادة المختلفة (Barbuto & Burbach, 2006; Clarke, 2010; Harms & Credé, 2010; Higgs & Aitken, 2003)، حيث يمكن أن



يعزى العامل الحاسم في نجاح القيادة في بيئة مهنية إلى الذكاء الانفعالي. كما تم إجراء عديد من الدراسات لدراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي للقيادة والقيادة الخادمة (Burcea& Sabie, 2020; Winston& Hartsfield, 2004)، حيث ارتبط الذكاء الانفعالي بالصفات الأربعة الأساسية للقيادة الخادمة: الحكمة، والشفاء العاطفي، والإشراف التنظيمي، والإيثار (Kloosterman, 2020). حيث يتطلب من القادة الخدم تنظيم عواطفهم بأنفسهم. ومن ثم فإنه بدون الذكاء الانفعالي والنضج العاطفي، قد يجد القادة الخدم صعوبة في تلبية احتياجاتهم العاطفية والعقلية.

وتعزو الأدبيات الصلة المحتملة بين الذكاء الانفعالي، والقيادة الخادمة من منظورين: نظري، وعملي للقيادة الخادمة. فمن الناحية النظرية، تكون القيادة الخادمة موجهة نحو الآخرين؛ وعليه فإن حساسية القائد لمشاعر الآخرين ومعتقداتهم، والحالات الداخلية يجب أن تؤثر على رغبة القائد في تبني أيديولوجية القيادة الخادمة، وإظهار سلوكيات القيادة المتوافقة مع تلك الأيديولوجية، ومن الناحية العملية، يتمتع الذكاء الانفعالي بصفات تشبه السمات والمهارات، ما يجعله مفيداً في اختيار القادة، وتدريبهم وتطويرهم (Bar-On, 1996; Goleman, 1995; Schutte et al., 1998).

ولاحظ جولمان (1998، 1995) أن الذكاء الانفعالي هو في صميم القيادة الفعالة؛ إذ لا يقتصر ذكاء القيادة الإيجابي على التعرف إلى المشاعر في النفس، والآخرين؛ فحسب، بل يشمل أيضاً معرفة كيف، ومتى تتكشف الانفعالات، ويتم استخدامها تلك القيادة وفقاً لذلك (Luthans, Luthans, Hodgetts&Luthans, 2002)؛ فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يكون القادة القادرون على تنظيم انفعالاتهم أقدر على التكيف، وإيجاد بيئة من الثقة، والإنصاف، والتفاؤل (Luthans et al., 2002).

ويعرف التفاؤل التنظيمي أنه اعتقاد الموظف أنه بالرغم من الظروف الصعبة الحالية، فإن المستقبل لا يزال واعداً ويرتبط التفاؤل التنظيمي بالسلوكيات الوظيفية الإيجابية، مثل: المشاركة في العمل (Ugwu, 2012)، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والأداء (Kluemper, Little, & DeGroot, 2009).

والموظفون الأكثر تفاؤلاً ربما كانوا أقدر في "التغلب على العاصفة" من نوع السياقات البيئية العالمية الديناميكية التي تواجه معظم المنظمات اليوم، من نظرائهم الأقل تفاؤلاً (Luthans, Avolio, Avey, and Norman, 2007). وقد أثبتت دراسات عدة أن التفاؤل هو أهم عنصر ومؤثر مفيد لجودة حياة الفرد (Carver& Scheier, 2002; Harter, 2006)، كما وجدت دراسات (Terrill, Ruiz, & Garofalo, 2010) أن التفاؤل تنبأ بشكل كبير بعدد من جوانب الرفاهية، بما في ذلك الصحة الجسدية والنفسية (Seligman, 2002)، وربما يكون درعاً ضد المواقف الصعبة في المستقبل (Giltay, Kamphuis, Kalmijn, Zitman, & Kromhout, 2006).

ويعتد التفاؤل أحد مكونات رأس المال النفسي للفرد؛ فتشير نتائج بعض الدراسات إلى ارتباطه بالذكاء الانفعالي (Mellão& Mónico, 2013; Di Fabio, Palazzeschi, Bucci Guazzini, Burgassi& Pesce, 2018).

وتشير أدبيات ودراسات سابقة إلى تأثير التفاؤل في ممارسات القيادة؛ كالقيادة التحويلية والموزعة (Chemers, 1998) Reddy& Dember, 2000; George, 2000; Watson& May, 2000، في حين توجد ندرة في الدراسات التي ربطت بين التفاؤل والقيادة الخادمة وهو ما يمثل فجوة بحثية تحاول الدراسة الحالية مجابته. ومن ناحية أخرى يظهر معظم القادة المؤثرين توجهاً نحو المستقبل: بكلماتهم، وقراراتهم، وسلوكياتهم (Berson, Shamir, Avolio& Popper, 2001).



ويرتبط التفأؤل أيضاً بخصائص القيادة (Wunderley, et al., 1998)، وهو متغير وسيط، جنباً إلى جنب مع الغضب، بين أسلوب القيادة، واحترام الذات، والالتزام التنظيمي (McCullKennedy& Anderson, 2000)، أو بين القيادة الخادمة، والالتزام بالتغيير (Kool& Van Dierendonck, 2012)، كما وجدت دراسات أخرى ارتباطاً التفأؤل بالأداء القيادي، جنباً إلى جنب مع كفاءة القيادة (Chemers, at al., 2000) لذلك يُعدُّ التفأؤل التنظيمي متغيراً وسيطاً للتعرف إلى العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة كما يلي:

القيادة الخادمة:

تصفُ القيادة الخادمة رغبة القادة الراسخة في إحداث تغيير إيجابي في حياة الآخرين، والتزامهم، ومهارتهم في تعزيز التعافي الروحي من المشقة، أو الأزمات، ويستخدم القادة الخدم مزيماً من الوعي بالمحيطين بهم، وتوقع النتائج المستقبلية؛ ويستخدمون التفكير السليم، والأطر العقلية، ويعدون المنظمة لتقديم إسهامات إيجابية للمجتمع من خلال برامج تنمية المجتمع (Barbuto & Wheeler, 2006).

وتنطوي القيادة الخادمة على الشعور بالمسؤولية تجاه العالم، والإسهام بنشاط في رفاهية الناس، والمجتمعات، وهذا يعني أن يضع القائد (الخادم) الأشخاص في المرتبة الأولى (Spears, 2004)، ويشكّل هذا الإجراء بشكل بارز واحدة من ركائز القيادة الخادمة السبعة المتمثلة في أن القادة الخدم هم أفراد أصحاب شخصيات رائعة، ويضعون الناس في المقام الأول، وهم ماهرون في التواصل، ومتعاونون عطوفون، ويستخدمون البصيرة والحكمة، ومفكرو أنظمة، ويمارسون سلطة أخلاقية (Sipe& Frick, 2009).

وبالتالي؛ فالقائد الخادم النموذجي لا يرى الناس وسيلة لخدمة أنفسهم، إذ على الضد من ذلك، يرى دوره في تمكينهم ليصبحوا أفضل فيما يفعلون؛ لتحقيق مستويات أعلى من المهارة والقدرة، وأن يصبحوا أشخاصاً أكثر إنتاجية في هذه العملية (Good, 2013)، بغض النظر عن المنظمة، أو البيئة التي يعملون فيها (Dannhauser, 2008)، لذا يُنظر إلى القيادة الخادمة على أنّها مدخل إيجابي للقيادة.

وقام (Barbuto& Wheeler, 2006) بدراسة حول مفهوم القيادة الخادمة، والخصائص الإحدى عشرة المحتملة للقيادة، وتوصلت الدراسة إلى الأبعاد الخمس التالية لنموذج القيادة الخادمة:

- 1- الدعوة الإيثارية: رغبة القائد الفطرية في إحداث تغيير إيجابي في حياة الآخرين.
- 2- لشفاء العاطفي: التزام القائد، ومهارته، التي تُغذي التعافي الروحي من المشقة، أو الأزمات.
- 3- الحكمة: مزيج من الوعي بالمحيطين به، وتوقع النتائج المستقبلية؛ فجمع هاتين الخاصيتين، يكون القادة بارعين في النقاط الإشارات من البيئة، وفهم آثارها.
- 4- رسم الخرائط المقتنة: لمعرفة مدى توظيف القادة التفكير السليم، والأطر العقلية.
- 5- الإشراف التنظيمي: مدى قيام القادة بإعداد منظمة؛ لتقديم إسهامات إيجابية للمجتمع من خلال تنمية المجتمع، وبرامج التنمية، والتوعية، والمسؤولية الاجتماعية.

ومن المرجح ظهور الفلسفة الموجهة نحو مدخل القيادة الخدمية بمجرد وجود عوامل مُنبئة معينة؛ إذ إنّ من شأن الخصائص، أو السلوكيات، أو خبرات الحياة التنبؤ بالقيادة الخادمة، ومن ذلك أن تؤثر مدة عمل القادة على تكرار سلوك القائد الخدمي، وأن يؤثر القادة الخدم على الآخرين عبر بناء علاقات الثقة، وأن يظهروا عقلية الإيثار، علاوة عن تمييز القادة الخدم



بواسطة الكفاءة الشخصية (الذكاء الانفعالي)، ويمكن أن تشمل الأخرى متغيرات مثل: مصادر الدافعية والثّافة التنظيمية، وتوجيه القادة الخدم للآخرين (Barbuto & Wheeler, 2006).

الذكاء الانفعالي:

يُعرّف جولمان (1998) الذكاء الانفعالي أنّه "القدرة على تنظيم مشاعر الفرد، ومشاعر الآخرين؛ لتحفيز الذات، وإدارة العواطف بشكل جيد في الذات، وفي العلاقات" (ص. 317).

وتّم اقتراح نموذجين للذكاء الانفعالي؛ النموذج الأول هو "نموذج القدرة"، الذي يجمع بين العاطفة والذكاء (Salovey & Mayer, 1990)، ويُسمّى الآخر "النموذج المختلط"؛ إذ يجمع بين السمات، والسلوكيات والكفاءات الاجتماعية (جولمان 1995، 1998). وفي الدراسة الحالية، تمّ استخدام النموذج المختلط؛ لقيّمته في التطوير التنظيمي، والقيادي، كما اقترحه جولمان (1995، 1998).

ويتكوّن تعريف الذكاء الانفعالي، وفق النموذج المختلط، من ثلاث فئات من القدرات، هي: تقييم العاطفة والتّعبير عنها، وتنظيم المشاعر واستخدام العواطف في صنع القرار، ويقترح جولمان (1998) أنّ الذكاء الانفعالي في حالة العمل هو بناء مُتعلّد الأبعاد يتكوّن من خمسة مكونات، تشمل: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والدافعية، والتّعاطف والمهارات الاجتماعية (جولمان، 1995).

ومع الاهتمام المتزايد بالعواطف، وتأثيرها على أسلوب القيادة والأداء، فإنّ الأبحاث التي تبحث في دور العاطفة على الموظّفين، وتأثيرها على العلاقات بين العاملين، وأنماط القيادة المختلفة لم يتمّ استكشافها بشكل كامل بعد (Lewis, 2000). وتوجد دراسات حول دور الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية؛ كالدراسات التي أجراها Leban and Zulauf (2002) and Gardner and Stough (2002), Barling, Slater and Kelloway (2004)، كما وجدت دراسة Winston and Hartsfield (2004) أوجه تشابه قوية بين بنات الذكاء الانفعالي والمكوّنات الخمس للقيادة الخادمة، وتشمل أوجه التشابه هذه: قدرة القائد على تقييم المشاعر والتّعبير عنها، واستخدام العواطف؛ لتعزيز العمليات المعرفية، والتنظيم التأملي للعواطف.

وبالمثل، وجدت دراسات أخرى أنّ القادة القادرين على تحديد مشاعر الآخرين، وفهمها يمكن أن يؤثّروا على مشاعر المرؤوسين بطريقة تحافظ على الحماسة، والإنتاجية، والتعاون، والثّقة في الموظّفين الآخرين (George, 2000). وأثبتت دراسة Baker (2009) أنّ سلوك القيادة الخادمة للمشرف يؤدي إلى زيادة استخدام الموظّفين الآليات المواجهة التي تعدّ مواتيّة بشكل خاص لخدمة العملاء، بالإضافة إلى أنّ القادة القادرين على فهم عواطفهم وإدارتها، وإظهار ضبط النفس يعملون بوصفهم نماذج يُحتذى بها للمتابعين، وبذلك يعزّزون ثقة المتابعين، واحترامهم للقائد (Gardner & Stough, 2002; Schlechter & Strauss, 2008).

التفّؤل التنظيمي:

وفقاً لنظرية (Hobfoll, 1989)، تعدّ الخصائص الشخصية موارد تؤثّر على قدرة الأفراد على التّحكّم في البيئة والتأثير عليها. ويُعرّف التفّؤل، وهو أحد أنواع الموارد الشخصية، أنّه: "توقّع عام، ومستقر نسبياً بأنّ النتائج الجيدة ستحدث عبر مجالات الحياة المختلفة" (Wrosch & Scheier, 2003, p. 64).

وأظهرت دراسات (Given et al., 1993) أنّ التفّؤل يحمي الأفراد من أعراض الاكتئاب، ويسهم في الرفاه الشّخصي، بعد تغييرات الحياة الرئيسة. ووفقاً لـ (Scheier and Carver, 1985)، يمثّل التفّؤل والتّشاؤم متغيّرات فردية مستقرة نسبياً



تعرّز الرفاهية الفردية، أو تخففها. وقد تبين أنّ التفّاول المرتفع يرتبط ارتباطاً سلبياً بالاحتراق (Riolfi&Savicki, 2003)، ويرتبط ارتباطاً إيجابياً بالانهمك في العمل (Xanthopoulou et al., 2009).

مشكلة البحث:

تنبع العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة من استناد القيادة الخادمة إلى مكونات الذكاء الانفعالي حيث إنّ تبني سلوكيات القيادة الخادمة نحو الموظّفين في بيئات العمل ينبثق من امتلاك القائد لصفات الذكاء الانفعالي وسماته المتعدّدة مثل: التعاطف، والتفاهم المتبادل، والإيثار على النفس، كما أنّ توافر مُتطلّبات الذكاء الانفعالي وسمات شرط أساسي عند اختيار القادة في المؤسسات المختلفة وبخاصة المؤسسات التعليمية (Bar-On, 1996; Goleman, 1995; Schutte et al., 1998).

وأكدت نتائج دراسات تجريبية وجود هذه العلاقة الارتباطية، أو التأثير الدال للذكاء الانفعالي في القيادة الخادمة (Barbuto, Gottfredson& Searle, 2014; Plessis, Wakelin& Nel, 2015; Lee, 2018). وعلى الجانب الآخر، يعد التفّاول متطلباً للتعامل مع جميع أنواع ضغوط العمل في أية بيئة تنظيمية؛ فالموظّفون المتفائلون واقعيون في شرح النجاح، والفشل، لا من حيث النّظر إلى أنفسهم فحسب، بل من خلال النّظر في الأسباب الخارجية أيضاً. (Reuter& Schwarzer, 2009; Seligman, 1998).

وبالرّغم من أنّ العلاقة بين تفّاول الموظّفين، وأسلوب القيادة، والذكاء الانفعالي لم يتم اختبارها بعد؛ فمن المتوقّع أن يكون للتفّاول تأثيرٌ وسيطٌ إيجابي بين تأثير الذكاء الانفعالي في القيادة الخادمة. ويعتمد هذا الافتراض جزئياً على العلاقة المهمة، والإيجابية التي وُجدت بين تفّاول الموظّفين، والذكاء الانفعالي (Mellão& Mónico, 2013; Fabio, Palazzeschi, Bucci, Guazzini, Burgassi& Pesce, 2018). (Kool& VanDierendonck, 2012).

ومما تقدّم، تحدّدت مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما مدى وجود علاقات ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي والتفّاول التنظيمي والقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي بالقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي بالتفّاول التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟
4. ما القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي والتفّاول التنظيمي بالقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس؟
5. هل يتوسّط التفّاول التنظيمي العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى الكشف عمّا يلي:

1. طبيعة العلاقات الارتباطية بين الذكاء الانفعالي، والتفّاول التنظيمي، والقيادة الخادمة.
2. القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي بالقيادة الخادمة.
3. القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي بالتفّاول التنظيمي.
4. القدرة التنبؤية للتفّاول التنظيمي بالقيادة الخادمة.
5. وساطة التفّاول التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الانفعالي، والقيادة الخادمة.



أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث الحالي من الآتي:

1. إيجاد نموذج بنائي يربط متغيرات الدراسة الثلاث؛ الذكاء الانفعالي، والتفاؤل التنظيمي، والقيادة الخادمة يمثل إسهاماً في البناء المعرفي في مجال القيادة التربوية، حيث - في حدود اطلاع الباحث - لم تُقدّم الأدبيات مثل هذه النمذجة.
2. ربما تفيّد نتائج الدراسة أصحاب السياسات القائمين على مؤسسات التعليم العالي، في تحديد السمات، والمهارات الواجب توافرها في اختيار القادة الأكاديميين وتدريبهم، وتطويرهم والمتمثلة في أبعاد: القيادة الخادمة والذكاء الانفعالي، والتفاؤل التنظيمي.
3. تُقدّم الدراسة الحالية مُدخلاتٍ مقترحةً للقيادة الخادمة متمثلة في الذكاء الانفعالي والتفاؤل، التي إذا ثبت ارتباطها بها، فإنّ ذلك يفيّد عمادات التطوير الجامعي بالجامعات في تدشين برامج تدريبية لرؤساء الأقسام ووكلاء الكليات وعمداء لتدريبهم عليها.
4. تفعيل برامج تدريبية لتنمية الذكاء الانفعالي على أن تكون متاحةً لكل العاملين داخل الجامعات سواء القيادات أم المرؤوسين.

مُصطلحات البحث:

الذكاء الانفعالي:

عرّفه (Bar-on,2000) كما ورد في (الزعي، 2020) أنّه: "منظومة المهارات، والكفاءات الشخصية، والانفعالية، والاجتماعية، التي تؤثر في قدرة الفرد في النجاح، في الحياة العملية" ص178.

ويُعرّف إجرائياً على أنّه: محصلة ما يمتلكه عضو التدريس من مهارات انفعالية واجتماعية تُمكنه من التعامل الناجح مع الآخرين في بيئات العمل. وتقاس "بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الدراسة المعد لهذا الغرض".

التفاؤل التنظيمي:

عرّفه النمران (2018) أنّه: "مستوى التّوقُّع الإيجابي للقادة عن الحياة، وظروف العمل وسعادتهم التابعة من استقرارهم الاجتماعي، التي تجعل منهم أشخاصاً إيجابيين، وتدفعهم نحو العمل بإخلاص، وفنّانٍ والتزام (ص.10).

ويُعرّف إجرائياً أنّه: مُعتقدٌ إيجابي يمتلكه الفرد يشعر في ضوءه بقدرته على إحداث الفرق في بيئات العمل. وتقاس "بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الدراسة المعد لهذا الغرض".

القيادة الخادمة:

عرّفها الشايع والمطيري (2019) أنّها: "مجموعة من الأساليب التي يمارسها القائد لتمكين العاملين بدلاً من السيطرة عليهم، والتفاني في خدمتهم، والتّركيز على حاجاتهم، والتأكيد على أنّها من أولوياته، وتحفيزهم على إطلاق طاقاتهم، وتوظيفها في خدمة المنظّمة" ص103.

ويُعرّف إجرائياً أنّها: الممارسات التي يتبنّاها قادة المؤسسات والمستندة إلى العلاقات الإنسانية وحاجات المرؤوسين؛ بما يؤدّي إلى تحسين مستويات الدافعية الداخلية والوصول إلى حالة الانهماك الوظيفي" وتقاس "بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الدراسة المعد لهذا الغرض".



فروضُ البحث:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتماشياً مع أسئلة البحث وأهدافه يمكن صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

1. **الفرض الأول:** "توجد علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي والتفأؤل التّنظيمي والقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلّيتي التربية والآداب والهندسة".
2. **الفرض الثاني:** "يمكن التنبؤ بالقيادة الخادمة من الذكاء الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلّيتي التربية والآداب والهندسة".
3. **الفرض الثالث:** "يمكن التنبؤ بالتفأؤل التّنظيمي من الذكاء الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلّيتي التربية والآداب والهندسة".
4. **الفرض الرابع:** "يمكن التنبؤ بالقيادة الخادمة من التفأؤل التّنظيمي والذكاء الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلّيتي التربية والآداب والهندسة".
5. **الفرض الخامس:** "يعدّ التفأؤل التّنظيمي عاملاً وسيطاً في العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة لأعضاء هيئة التدريس بكلّيتي التربية والآداب والهندسة".

مُحدّدات البحث:

تشملُ حدودُ البحث ما يلي:

1. **الحدود المكانية:** كليّة التربية والآداب، وكلّيّة الهندسة بجامعة الحدود الشماليّة – فرع عرعر، شمال المملكة العربية السّعودية.
2. **الحدود الزّمانية:** الفصل الآخر، من العام الدراسي (1442/1443هـ).
3. **الحدود البشرية:** أعضاء التدريس في كليّتي التربية والآداب، والهندسة.
4. **الحدود الموضوعية:** متغيّرات الدّراسة، المتمثّلة في: القيادة الخادمة، والتفأؤل التّنظيمي، والذكاء الانفعالي.



إجراءاتُ البحث

منهجُ البحث:

استخدم الباحثُ "المنهج الوصفي الارتباطي ذا التصميم التنبؤي" لمناسبته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمعُ البحث:

تكوّن مجتمعُ الدراسة من (147) عضو هيئة تدريس في كلية التربية والآداب، و(68) عضو هيئة تدريس في كلية الهندسة.

عينةُ البحث:

تكوّنت عينةُ الدراسة من (52) عضو هيئة تدريس من كلية التربية والآداب، يمثلون ما نسبته (35,4%) من مجتمع الكلية، و (36) عضو هيئة تدريس من كلية الهندسة، يمثلون ما نسبته (53%) من مجتمع الكلية.

أدواتُ البحث:

1- استبانة الذكاء الانفعالي:

تمّ تطويرُ المقياس بواسطة عليان (2016)، واستند مُعدُّ المقياس على نموذج جولمان للذكاء الانفعالي، ويتكوّن المقياس من خمسة أبعادٍ فرعية، هي: الوعي الانفعالي الذاتي، وضبط الانفعالات الذاتية وتنظيمها، والدافعية الذاتية والتعاطف، والتواصل الاجتماعي، ويتكوّن المقياس من (65) مفردة، وتتم الاستجابة على فقراته وفق مقياس ليكرت الخماسي، ويتراوح ما بين دائماً (5) – أبداً (1)، والعكس في العبارات السلبية. وتمّ قياسُ الذكاء الانفعالي من خلال استجابات أعضاء التدريس.

صدقُ المقياس:

استخدم مُعدُّ المقياس طريقة الصدق العاملي الاستكشافي، التي أسفرت عن تشبّع فقرات المقياس على خمسة عوامل تمثّل أبعاداً المقياس، وفي الدراسة الحالية، استخدم الباحثُ طريقة صدق المحك، وذلك بإيجاد معامل الارتباط بين درجات المقياس ودرجات مقياس المعصي (2020)، حيث أسفرت عن معامل ارتباط بلغت قيمته (0,82)، وهي قيمة دالة.

ثباتُ المقياس:

استخدم مُعدُّ المقياس طريقة ألفا-كرونباخ لحساب ثبات المقياس، وأسفرت عن معاملات ثبات للأبعاد (الوعي الانفعالي الذاتي، وضبط الانفعالات الذاتية وتنظيمها، والدافعية الذاتية، والتعاطف، والتواصل الاجتماعي)، بلغت قيمتها: (0,78)، (0,72)، (0,77)، (0,66)، (0,82) على الترتيب. وفي الدراسة الحالية استخدم الباحثُ طريقة ألفا-كرونباخ، التي أسفرت عن معاملات ثبات بلغت قيمتها: (0,79)، (0,62)، (0,65)، (0,66)، (0,82)، لأبعاد المقياس، وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0,88)، وجميعها قيم تدل على تمتّع المقياس بمعاملات ثبات مرتفعة.

2. استبانة التفاؤل التنظيمي

طوّر المقياس (Chiu et al. 2007)، وترجمه الباحثُ، حيث تمّ قياسُ التفاؤل التنظيمي من خلال كيفية تقييم أعضاء التدريس لمستقبل جامعتهم على سبعة عناصر، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح ما بين: (موافق بشدة)، و(لا أوافق بشدة).

صدقُ المقياس:

استخدم مُعدُّ المقياس طريقة الصدق العاملي الاستكشافي، الذي أسفر عن تشبّع فقرات المقياس على عامل أحادي، فسّر ما نسبته (50,73%) من التباين الكلي.



وفي الدراسة الحالية استخدم الباحث طريقة صدق المفردات، وذلك بحساب معامل ارتباط كل مفردة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-0,82-0,92)، وهي قيم مرتفعة، وموجبة، تشير إلى صدق المقياس.

ثبات المقياس:

استخدم مُعد المقياس طريقة ألفا-كرونباخ، التي أسفرت عن معامل ثبات بلغت قيمته (0,85). واستخدمت الدراسة الحالية طريقة ألفا-كرونباخ، التي أسفرت عن معاملات ثبات للمفردات، تراوحت ما بين (-0,953-0,961)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0,963)، ما يدل على تمتع المقياس بمعاملات ثبات مرتفعة.

3. استبانة القيادة الخادمة:

تكوّنت استبانة القيادة الخادمة، الذي طوّره Barbuto & Wheeler (2006) من (23) مفردة، موزعة على (5) أبعاد، هي: الدعوة للإيثار، والشفاء العاطفي، والحكمة، والإقناع، والإشراف، وتنم الاستجابة على المقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح ما بين: موافق بشدة (5)، وغير موافق بشدة (1).

صدق المقياس:

استخدمت الدراسة الحالية طريقة صدق المفردات، وذلك بحساب معامل ارتباط كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، وتراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين: (-0,59-0,88)، وهي قيم مرتفعة، وموجبة، تشير إلى صدق المقياس.

ثبات المقياس:

استخدم الباحث طريقة ألفا-كرونباخ؛ لحساب ثبات المقياس، وأسفر ذلك عن معاملات ثبات للأبعاد (الدعوة للإيثار، والشفاء العاطفي، والحكمة، والإقناع، والإشراف)، بلغت قيمها: (0,82)، (0,92)، (0,94)، (0,93)، (0,92) على الترتيب، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0,96)، ما يدل على تمتع المقياس بمعاملات ثبات مرتفعة.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، للإجابة عن تساؤل الدراسة الأول، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط، والمتعدد بطريقة "إدخال"، للإجابة عن تساؤلات الدراسة: من الثاني إلى الخامس، كما استند الباحث إلى طريقة الخطوات السببية Baron and Kenny (1986) -causal steps لإجراء تحليل الوساطة، واختبار Sobel.



عرض نتائج البحث ومناقشتها

الفرض الأول: "توجد علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي والتفأول التنظيمي والقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس".

وللتأكد من قبول الفرض، أو رفضه، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول 1

معاملات ارتباط بيرسون للعلاقات بين مفاهيم التقويم والكفاءة الذاتية التقويمية والممارسات التقويمية

المتغيرات	الذكاء الانفعالي	التفأول التنظيمي	القيادة الخادمة
الذكاء الانفعالي	1		
التفأول التنظيمي	*0,347	1	
القيادة الخادمة	**0,448	**0,551	1

يتضح من جدول (1) قبول الفرض الموجه:

1- توجد علاقة ارتباطية موجبة، ودالة بين الذكاء الانفعالي، وكل من التفأول التنظيمي، والقيادة الخادمة.

2- توجد علاقة ارتباطية موجبة، ودالة بين التفأول التنظيمي، والقيادة الخادمة.

الفرض الثاني: "يمكن التنبؤ بالقيادة الخادمة من الذكاء الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس".

وللتأكد من قبول الفرض، أو رفضه، استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط، والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول 2

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بالقيادة الخادمة من الذكاء الانفعالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	R	R2	F	B	"t"
الذكاء الانفعالي	القيادة الخادمة	-0,523	0,448	0,200	10,552	0,363	**3,244

يتضح من جدول (2) قبول الفرض الموجه:

حيث يمكن التنبؤ بالقيادة الخادمة من الذكاء الانفعالي؛ إذ يسهم الذكاء الانفعالي في تفسير ما نسبته (20%) من التباين في القيادة الخادمة، وبالتالي يمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو الآتي:

$$\text{القيادة الخادمة} = 0,523 + 0,363 \times \text{الذكاء الانفعالي}$$

الفرض الثالث: "يمكن التنبؤ بالتفأول التنظيمي من الذكاء الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس".

وللتأكد من قبول الفرض، أو رفضه، استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول 3

تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بالتفأول التنظيمي من الذكاء الانفعالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	R	R2	F	B	"t"
الذكاء الانفعالي	التفأول التنظيمي	5,986	0,347	0,121	5,760	0,088	*2,400

يتضح من جدول (3) قبول الفرض الموجه:

حيث يمكن التنبؤ بالتفأول التنظيمي من الذكاء الانفعالي؛ فقد أسهم الذكاء الانفعالي في تفسير ما نسبته (12,1%) من التباين في التفأول التنظيمي، وبالتالي يمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو الآتي:

$$\text{التفأول التنظيمي} = 5,986 + 0,088 \times \text{الذكاء الانفعالي}$$



الفرض الرابع: "يمكن التنبؤ بالقيادة الخادمة من التفاؤل التنظيمي والذكاء الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس".
وللتأكد من قبول الفرض أو رفضه استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول 4

تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالقيادة الخادمة من التفاؤل التنظيمي والذكاء الانفعالي

المغيرات المستقلة	المتغير التابع	الثابت	R	R ²	F	B	"t"
الذكاء الانفعالي	القيادة الخادمة	9,111	0,615	0,378	12,468	0,236	*2,219
التفاؤل التنظيمي						1,435	**3,424

يتضح من جدول (4) قبول الفرض الموجّه

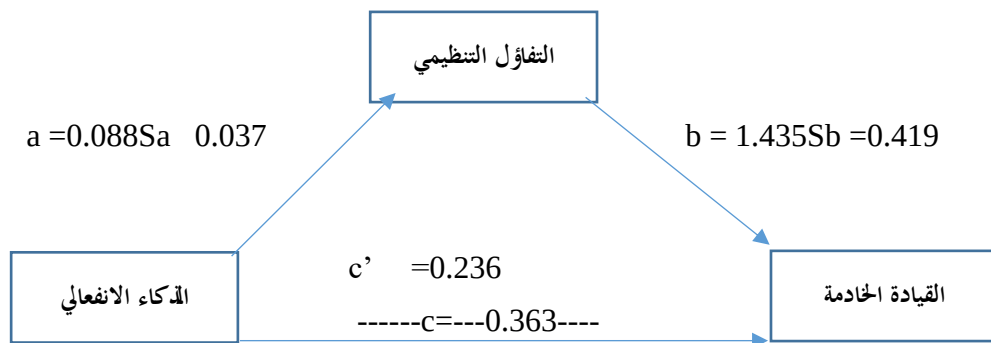
حيث يمكن التنبؤ بالقيادة الخادمة من الذكاء الانفعالي والتفاؤل التنظيمي؛ إذ يسهم كلٌ منهما في تفسير ما نسبته (37,8%) من التباين في القيادة الخادمة، وبالتالي يمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو الآتي:
القيادة الخادمة = $0,236 \times \text{الذكاء الانفعالي} + 1,435 \times \text{التفاؤل التنظيمي}$.

الفرض الخامس: "يعدّ التفاؤل التنظيمي عاملاً وسيطاً في العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة لأعضاء هيئة التدريس".

وللتأكد من قبول الفرض من عدمه، استند الباحث إلى استخدام طريقة الخطوات السببية Baron and -causal steps (1986) Kenny باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بواسطة طريقة "إدخال"، والشكل الآتي يوضح النتائج:

شكل 1

النموذج السببي للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والتفاؤل التنظيمي والقيادة الخادمة



1- حيث تشير قيمة a إلى معامل الانحدار B (معامل المسار)، ويشير Sa إلى الخطأ المعياري لانحدار الذكاء الانفعالي على التفاؤل التنظيمي.

2- وتشير قيمة b إلى معامل الانحدار B (معامل المسار)، ويشير Sb إلى الخطأ المعياري لانحدار التفاؤل التنظيمي على القيادة الخادمة.

3- وتشير قيمة c إلى معامل انحدار B للذكاء الانفعالي على القيادة الخادمة، في حين تشير قيمة c (معامل المسار) إلى معامل الذكاء الانفعالي على القيادة الخادمة في وجود التفاؤل التنظيمي.

ووفقاً لما أورده (Baron and Kenny (1986)؛ فإنه يتم الكشف عن تأثير الوسيطة من خلال ما يأتي:

1. إيجاد حاصل ضرب $a \times b$ ومن ثم الكشف عن دلالة القيمة باستخدام اختبار sobel ويتم حساب ذلك من خلال استخدام sobel test calculator



2. بلغت قيمة اختبار (sobel (1.9535، وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05)

وهذا يعني صحة الفرض؛ أي أن التفاؤل التنظيمي له تأثير وسيط ودال في العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة. ولتحديد نوع الوساطة من حيث إنها وساطة كلية، أو جزئية: يُلاحظ أن قيمة معامل المسار 'C' دالة وتقل عن القيمة C وهذا يعني أن التفاؤل التنظيمي وسيط جزئي، وهو ما يشير إلى وجود عوامل أخرى تتوسط العلاقة بين المتغيرين. أشارت النتائج في فرضها الأول إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة، وهو ما يعني أنه كلما اكتسب الفرد زيادة في مهارات الذكاء الانفعالي، زادت عنده المقدرة على انتهاج سلوكيات القيادة الخادمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Plessis et al., 2015; Lee, 2018; Lumpkin& Achen, 2018)، وتختلف مع نتيجة دراسة (Barbuto et al., 2014)، التي أشارت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي، والقيادة الخادمة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء دراسة (Northouse (2016، التي أشارت إلى أن أحد مُنبئات القيادة الخادمة هو السمة الشخصية للذكاء الانفعالي؛ إذ أشارت عديد من المبررات النظرية في الدراسات السابقة إلى أهمية هذه العلاقة (Barbuto et al., 2014; Plessis et al., 2015) حيث يتضمن تقييم المشاعر الأخرى القدرة على إدراك مشاعر الآخرين وتحديد بدلة (Mayer& Salovey, 1997)، وبما أن هذه القدرة تسمح للقادة بتحديد مشاعر الموظفين، ورغبتهم، واحتياجاتهم؛ فإن القادة ذوي المستويات العالية من هذه القدرة، ربما يضعون أتباعهم قبل مصالحهم الخاصة (Barbuto et al., 2014)، كما أن هـ من الممكن أيضاً أن تسهم هذه القدرة في الشفاء العاطفي؛ لأن هؤلاء القادة لديهم التزام، ومهارة فيما يتعلق بتعزيز التعافي الروحي من المشقة، أو الأزمة. ولإجراء مثل هذا الشفاء العاطفي، يلزم وجود علاقات جيدة بين القادة والأتباع (Barbuto& Wheeler, 2006).

ونظراً لأن جودة هذه العلاقة تعتمد على قدرة القائد على فهم الحالات الداخلية لأتباعه؛ فيبدو من المنطقي أن يرتبط تقييم المشاعر الأخرى ببعد الشفاء العاطفي (Barbuto& Burbach, 2006)، علاوة عن ذلك، يمكن للقادة من ذوي الذكاء الانفعالي العالي استخدام استراتيجيات أكثر فاعلية للتحكم في أنفسهم، وإدارة مشاعرهم الاندفاعية حيث تسمح هذه القدرة لهم بتأخير الإشباع لصالح أتباعهم، ووضع اهتمامات المتابعين، واحتياجاتهم فوق مصالحهم (Barling, Slater, & Kelloway, 2000)، ويمكن لهم الاستفادة من عواطفهم لتحفيز الآخرين، والاستجابة بسرعة ودقة لاحتياجات أتباعهم، وتحفيز هؤلاء الأتباع بطريقة فردية. وهكذا، يُظهر هؤلاء القادة قدرة كبيرة على تمكين أتباعهم، وتحفيزهم على العمل نحو أهداف المنظمة (Barling et al., 2000).

وأشارت نتائج البحث في الفرض الأول إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي والتفاؤل التنظيمي وهو ما يعني أن قدرة التحفيز الذاتي باستخدام المشاعر الخاصة (تشجيع الذات)، والتحكم في مشاعرهم في المواقف العاطفية (التحكم العاطفي)، من العوامل التي تسهم بشكل كبير في تعزيز التفاؤل لدى الموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Gong, Chen, & Wang, 2019; Mellão&Mónico, 2013; Fabio et al., 2018). ويمكن تفسير ذلك من خلال ما أشار إليه باندورا من أن الحالة العقلية عامل مهم للكفاءة الذاتية (Bandura, 1978)؛ إذ تسهم العواطف متوسطة الشدة في تكوين الكفاءة الذاتية، بينما تُضعف المشاعر الشديدة الكفاءة الذاتية. كما يمكن للذكاء الانفعالي أن يسمح للأفراد بتنظيم عواطفهم بشكل فعال، وتعزيز تكوين الكفاءة الذاتية، التي بدورها تزيد التفاؤل. علاوة عن ذلك، أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن التوجه النفسي الإيجابي يمكن أن يساعد الأفراد على تطوير ذكاء انفعالي أفضل للحفاظ على علاقات شخصية صحية، وتحقيق أفضل أداء تنظيمي (Pradhan et al., 2016).



وأشارت نتائج دراسة أخرى إلى أنّ الذكاء الانفعالي للقيادة يؤدي دوراً مهماً في الحصول على رأس المال النفسي، الذي يكون التفّاول أحد مكوناته. (Sarwar et al., 2017)

وأشارت نتائج البحث في الفرض الأول إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين التفّاول التنظيمي، والقيادة الخادمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kool & Van Dierendonck, 2012).

ويعزو الباحث العلاقة الارتباطية في ضوء اعتماد الأفراد الذين لديهم مستوى أعلى من التفّاول على هذا؛ لبناء مواردهم الشخصية، وعواطفهم الإيجابية، مما يزيد من إمكاناتهم، وسلوكيات القيادة الخادمة لديهم.

وأشارت نتائج البحث في الفرض الثاني إلى أنّه يمكن التنبؤ بالقيادة الخادمة من الذكاء الانفعالي، حيث أسهم الذكاء الانفعالي في تفسير ما نسبته (20%) من التباين في القيادة الخادمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ القيادة الخادمة موجّهة نحو الآخرين، وبالتالي؛ فإنّ حساسية القائد لمشاعر الآخرين ومعتقداتهم، وحالاتهم الداخلية يجب أن تؤثر على رغبة القائد في تبني سلوكيات القيادة الخادمة، فضلاً عن أن هناك عوامل أخرى مُنبئة بالقيادة الخادمة؛ كرأس المال النفسي، والعوامل الخمس الكبرى للشخصية.

وأشارت نتائج البحث في الفرض الثالث إلى إمكانية التنبؤ بالتفّاول التنظيمي من الذكاء الانفعالي، حيث فسّر الذكاء الانفعالي ما نسبته (12,1%) من التباين في التفّاول التنظيمي، ويفسّر الباحث هذه النتيجة في ضوء ما أشار إليه Sahin et al. (2009) من أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء الانفعالي يمكنهم التكيف مع وضعهم الحالي، والتغلب على المشكلات بسهولة أكبر من خلال فهم أنفسهم ومواقف الآخرين بشكل أفضل، واستخدام هذه البيانات العاطفية بفعالية أعلى، وبالتالي، يُعتقد أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي يشعرون بتوتر أقل عندما يواجهون مواقف عصيبة، مما يعني زيادة رأس المال النفسي المتمثل في: الأمل، والكفاءة الذاتية، والمرونة والتفّاول.

وأشارت نتائج البحث في الفرض الرابع إلى أنّه يمكن التنبؤ بالقيادة الخادمة من الذكاء الانفعالي، والتفّاول التنظيمي معاً، حيث أسهم كلٌّ منهما في تفسير ما نسبته (37,8%) من التباين في القيادة الخادمة، ويعزو الباحث هذا في ضوء تفسيره للفرضين الثاني والثالث.

وأشارت نتائج البحث في الفرض الخامس إلى قيام التفّاول التنظيمي بدور وساطة جزئية في العلاقة بين الذكاء الانفعالي، والقيادة الخادمة، ويعزو الباحث هذه الوساطة للتفّاول، حتى لو كانت جزئية، إلى العلاقات المحتملة بين التمثيلات الانفعالية، والأداء البشري؛ إذ يعكس التفّاول تقييماً إيجابياً شاملاً للمستقبل، وللأشياء التي ستحدث.

وتتطلب النظرة الإيجابية للمستقبل تقييماً إيجابياً للتفاعل الحالي بين الشخص والبيئة، أو اعتقاداً قوياً نسبياً أنّ الأمور ستتحسن، ويتم هذا في ضوء امتلاك مهارات الذكاء الانفعالي، وهو ما يؤدي إلى تبني القادة سمات تساعد على إعلاء مصلحة الموظفين فوق مصلحتهم الخاصة، والعمل على زيادة دافعيتهم من خلال تبني سلوكيات القيادة الخادمة.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

1. لفت انتباه لجان اختيار القادة الأكاديميين بالجامعات إلى ضرورة توافر الخصائص المرتبطة بالذكاء الانفعالي ومكونات رأس المال النفسي مثل التفّاول؛ لضمان تطبيق أنماط قيادة فعالة في المؤسسات التعليمية الجامعية وبخاصة كليات التربية والآداب والهندسة.



2. تعميم مفهوم القيادة الخادمة وترسيخه من خلال إدراجه في الدّورات التدريبية التي تقيمها عمادات التطوير الجامعي، وتدريبهم على أساليب القيادة الخادمة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها وإدراج أبعادها ضمن معايير تقييم الأداء في كليّات التّربية والآداب والهندسة.
3. ضرورة تبني عمادات التطوير الجامعي برامج تدريبية تُعنى بتطوير الدّكاء الانفعالي لدى العمداء، ووكلاء العمادات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، والموظّفين؛ لما لذلك من آثارٍ إيجابية في ممارسات القيادة.
4. تعزيز التّفاؤل التّنظيمي في الجامعات من خلال أن يكون التّفاؤل في مكان العمل جزءاً أساسياً من الثّقافة التّنظيمية؛ لأن لها تأثيراتها لصالح العملية التّعليمية وتحسين بيئة العمل وتخفيف العاملين.



المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الغنم، علا. (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو شريح، أسهمان. (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدتي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- دهليز، خالد و أبو سيف، محمود. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14 (3)، 23-56.
- الزعي، عماد. (2020). الذكاء الانفعالي وعلاقته بمهارات التفكير ما وراء لدى طلبة جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 35 (5)، 78-111.
- الشايح، علي والمطيري، عواطف. (2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 5 (2)، 97-116.
- عبد الفتاح، محمد وأبو سيف، محمود. (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*، 2، 234-287.
- العتيبي، عبدالله. (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم*، 13 (4)، 1672-1701.
- علي، محمد والقرني، عبدالله. (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس*، 6 (11)، 125-149.
- عليان، عنايات محمد. (2016). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على حل المشكلة لدى عينات من المراهقين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية في غزة.
- العصبي، عثمان عثمان. (2020). المشكلات النفسية الناتجة عن العنف الرياضي لدى لاعبي الألعاب الجماعية بمحافظات غزة. *المجلة التربوية جامعة الكويت*، 134، 112-167.
- معوض، فاطمة. (2017). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، 12، 177-222.
- النمران، عماد. (2018). مستوى التفأؤل التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية قصبة المفرق. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdel-Fattah, M.& Abu Seif, M. (2016). The role of servant leadership in achieving symmetry with the organizational identity in pre-university schools in Egypt from the point of view of teachers(in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 2, 234-287.
- Abu Al-Ghanam, O. (2019). *Servant leadership practiced by public secondary school principals in Madaba governorate and its relationship to the prevailing organizational climate in their schools from the point of view of teachers and assistant principals(in Arabic)*. Unpublished Master's Thesis, College of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Abu Shareekh, A. (2019). *The pattern of servant leadership among principals of public schools in the capital (Amman) and its relationship to their job performance from the viewpoint of assistant principals(in Arabic)*. Unpublished master's thesis. College of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Al-Amsi, O. O. (2020). Psychological problems resulting from sports violence among team games players in Gaza governorates. *Educational Journal*, Kuwait University, 134, 112-167.
- Ali, M.& Al-Qarni, A. (2017). The servant leadership of the heads and supervisors of the academic departments at the University of Tabuk and its relationship to the organizational commitment of the faculty members(in Arabic). *Specialized International Educational Journal*, *Jordanian Psychological Association*, 6(11), 125-149.
- Al-Nimran, I. (2018). *The level of organizational optimism among school principals in the district of Qasbah Al-Mafraq(in Arabic)*. Unpublished Master's Thesis, College of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Jordan.
- Al-Otaibi, A. (2020). Servant leadership and its relationship to the organizational commitment of teachers in the Department of Education in Al-Quway'iyah Governorate(in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, *Qassim University*, 13 (4),1672-1701.
- Al-Shaya, A.& Al-Mutairi, A. (2019). Emotional intelligence and its relationship to servant leadership among school leaders in Al-Mathnb Governorate from the point of view of female teachers(in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 5(2),97-116.
- Al-Zoubi, I. (2020). Emotional intelligence and its relationship to meta-thinking skills among students of Al-Balqa Applied University in Jordan(in Arabic). *Mutah Journal for Research and Studies*, *Human and Social Sciences Series*, 35 (5), 78-111.
- Baker, M. (2009). *The relationship between servant leadership, role stress and coping in subordinate service roles*. Unpublished master's thesis, Department of Industrial Psychology, University of Stellenbosch, Stellenbosch, South Africa.
- Barbuto, J. E., Jr.,& Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leader: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146, 51–64.
- Barbuto, J.E., Gottfredson, R.K.,& Searle, T.P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership& Organizational Studies*, 21(3), 315–323. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051814531826>
- Barbuto, J.E.,& Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group& Organization Management*, 31(3), 300–326. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601106287091>



- Barling, J., Slater, E., & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Bar-On, R. (1996). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems
- Beck, C.D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299–314. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051814529993>
- Blaik Hourani, R., Litz, D.R. & Parkman, S. (2020). Linking Emotional Intelligence to Professional Leadership Performance Standards. *Int. J. Leadersh. Educ.*, 1–32.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 15, 195–210.
- Burcea, S.G. & Sabie, O.M. (2020). Is Emotional Intelligence a Determinant Factor for Leader's Skills Development? Essential Literature Perspectives. *Manag. Econ. Rev.* 2020, 5, 68–77
- Carver, C., & Scheier, M. (2002). *Optimism*. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231–242). Oxford: Oxford University Press.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 267–277.
- Chiu, C., Huang, H., Cheng, H., and Sun, P. (2015). Understanding online community citizenship behaviors through social support and social identity. *Int. J. Inf. Manag.* 35, 504–519. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.009
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41, 5–20
- Dannhauser, Z. (2007). *The relationship between servant leadership, trust, team commitment and unit effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, Department of Industrial Psychology, University of Stellenbosch, Stellenbosch, South Africa
- Dannhauser, Z. (2009b). *Empowering the organisation through servant leadership. Leading with service, trust and commitment: A positive organisational approach*. Saarbrücken, Germany: VDM Verlag Publishers.
- Dannhauser, Z. & Boshoff, A.B. (2008). Rejoinder: Comments on Barbuto, Story, and Gifford's 'Response'. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 104–106.
- Dehliz, K. & Abu Seif, M. (2018). The impact of servant leadership on organizational commitment in Palestinian academic institutions (in Arabic). *The Jordanian Journal of Business Administration*, 14(3), 23–56.
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., Bucci, O., Guazzini, A., Burgassi, C., & Pesce, E. (2018). Personality Traits and Positive Resources of Workers for Sustainable Development: Is Emotional Intelligence a Mediator for Optimism and Hope? *Sustainability*, 10(10), 3422. doi:10.3390/su10103422
- Drury, S.L. (2004). Servant leadership and organizational commitment: Empirical findings and workplace implications. *Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*, Regent University, School of Leadership Studies. Retrieved March 03, 2013, from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/drury_servant_leadership.pdf



- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730210419198>
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1041.
- Giltay, E. J., Kamphuis, M. H., Kalmijn, S., Zitman, F. G., & Kromhout, D. (2006). Dispositional optimism and the risk of cardiovascular death: The Zutphen elderly study. *Archives of Internal Medicine*, 166, 431–436.
- Given, C. W., Stommel, M., Given, B., Osuch, J., Kurtz, M. E., & Kurtz, J. C. (1993). The influence of cancer patients' symptoms and functional states on patients' depression and family caregivers' reaction and depression. *Health Psychology*, 12, 277–285.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London, United Kingdom: Bloomsbury.
- Gong, Z., Chen, Y., & Wang, Y. (2019). The Influence of Emotional Intelligence on Job Burnout and Job Performance: Mediating Effect of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 2707. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02707>
- Good, D. (2013). *The good life - 5 reasons why servant leadership works*. Retrieved January 12, 2013, from <http://goodlifeblog.blogspot.com/2013/08/5-reasonswhy-servant-leadership-works.html-.VKqcTXuUbX9>
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A metaanalysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 5–17.
- Harter, S. (2006). *Developmental and individual difference perspectives on self-esteem*. In D. K. Mroczek & T. D. Little (Eds.), *Handbook of personality development* (pp. 311–334). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hebert, S.C. (2003). The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective. *Dissertation Abstracts International*, 64(11), 4118. (UMI No. 3112981)
- Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 814–823.
- Hobfoll, S.E. (1989). *Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress*. *Am. Psychol.* 44(3):513–24
- Hu, J., & Liden, R.C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022465>
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331
- Irving, J.A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams*. Unpublished doctoral dissertation, School of Leadership Studies, Regent University, Virginia Beach, VA.



- Karasneh, A.A.& Al-Momani, E.A. (2020).The Influence of Emotional Intelligence on Leadership Styles: A Profile of Executives in ASEZA Organization. J. Public Aff. ,20, 20-69.
- Kenny, D.A.& Baron, R.M. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 1173-1182.
- Kloosterman, S.(2020). Assessing the Relationship between Emotional Intelligence and Servant Leadership with Generation X and Y as a Moderator. Ph.D. Thesis, Capella University, Minneapolis, MN, USA.
- Kluemper, D. H., Little, L. M.,& DeGroot, T. (2009). State or trait: Effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organization Behavior*, 30, 209–231. <https://doi.org/10.1002/job.v30:2>
- Kool, M.& van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal Of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Leban, W.,& Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership style. *Leadership& Organisation Development Journal*, 25(7), 554–564. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730410561440>
- Lee, Y. H. (2018). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. *Sport Management Review*, 22(3), 395–406.
- Lewis, K.M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221–234. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C221::AID-JOB36%3E3.0.CO;2-0](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C221::AID-JOB36%3E3.0.CO;2-0)
- Lumpkin, A.,& Achen, R. M. (2018). Explicating the synergies of self-determination theory, ethical leadership, servant leadership, and emotional intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 6–20.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B.,& Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572
- Luthans, F., Luthans, K., Hodgetts, R.M.,& Luthans, B.C. (2002). Positive approach to leadership (PAL). *Journal of Leadership Studies*, 8, 3–20. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190100800201>
- Mahembe, B. (2010). *The relationship between servant leadership, team commitment, team citizenship behaviour and team effectiveness: An exploratory study*. Unpublished master's thesis, Department of Industrial Psychology, University of Stellenbosch, Stellenbosch, South Africa
- McColl-Kennedy, J. R.& Anderson, R. B. (2000). *Anger and optimism as mediators in the relationship between leadership style, organization-based self esteem and organizational commitment*. In Ashkanasy, N. M., Hartel, Ch. E. J.& Zerbe, W. P. Conference Program and Abstracts. 2nd International Conference on Emotions and Organizational Life, Ryerson Polytechnic University, Toronto, Canada, (17-18).
- Mellão, N.& Mónico, L.S.M. (2013). The relation between Emotional Intelligence and psychological capital of employees. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 545-550



- Moawad, F. (2017). Servant leadership and its relationship to the level of job engagement for middle school teachers. *Journal of the Faculty of Education, BeniSuef University*, 12, 177-222.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Los Angeles, CA, US: Sage.
- Olayan, A. M. (2016). Emotional intelligence and its relationship to the ability to solve a problem in samples of adolescents. Unpublished Master's Thesis, The Islamic University of Gaza, Palestine.
- Parris, D., & Peachey, J. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377–393. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Perkasa, D.H., Abadi, F. & Shandy, D.A. (2020). The Effect of Emotional Intelligence, Servant Leadership, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior: A Study of the South Tangerang City Education and Culture Office. Atlantis, France, pp. 97–102. Press: Paris
- Plessis, M.D., Wakelin, Z., Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), Art. #1133, 9 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1133>.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Bhattacharya, P. (2016). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1194174.
- Reuter, T. & Schwarzer, R. (2009). *Manage stress at work through preventive and proactive coping*, in Locke, E.A. (Ed.), *Handbook Of Principles Of Organizational Behavior*, Blackwell Publishing Ltd, Malden, 499-515.
- Riolfi, L., & Savicki, V. (2003). Optimism and coping as moderators of the relation between work resources and burnout in information service workers. *International Journal of Stress Management*, 10, 235-252.
- Şahin, N. H.; Güler, M & Basım, N. (2009). A tipi kişilikörüntüsündebilişserveduygusalze kâninstreslebaşaçıkmavestresbelirtileriilelişkisi. *Psikiyatri Dergisi*, 20(3):243-254.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211. <http://dx.doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sarwar, H., Nadeem, K. & Aftab, J. (2017). The impact of psychological capital on project success mediating role of emotional intelligence in construction organizations of Pakistan. *J. Global Entrep. Res.*, 7-22.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863–871. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022625>
- Schlechter, A.F., & Strauss, J.J. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 42–53. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v34i1.418>
- Schutte, N. S., Malouf, J. M., Hall, L. E., Haggarty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality & Individual Differences*, 25, 167–177.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. New York, NY: Free Press



- Shakoor, F., Fakhar, A.& Abbas, J. (2021). Impact of Smartphones Usage on the Learning Behaviour and Academic Performance of Students: Empirical Evidence from Pakistan. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.*, 11, 862–881.
- Sipe, J.W.,& Frick, D.M. (2009). *Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by Serving*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Terrill, A. L., Ruiz, J. M.,& Garofalo, J. P. (2010). Look on the bright side: Do the benefits of optimism depend on the social nature of the stress? *Journal of Behavioral Medicine*, 33, 399–414. <https://doi.org/10.1007/s10865-010-9268-6>
- Ugwu, F. O. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 1, 188–198.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vanderpyl, T.H. (2012). Servant leadership: A case study of a Canadian health care innovator. *Journal of Healthcare Leadership*, 4, 9–16. <http://dx.doi.org/10.2147/JHL.S28810>
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 1–27.
- Winston, B.E.,& Hartsfield, M. (2004). *Similarities between emotional intelligence and servant leadership*. Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, School of Leadership Studies. Retrieved February 02, 2013, from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/winston_emotional_intelligence.pdf
- Wrosch, C.,& Scheier, M. (2003). Personality and quality of life: The importance of optimism and goal adjustment. *Quality of Life Research*, 1, 59-72.
- Wunderley, L. J., Reddy, W. B.,& Dember, W. N. (1998). Optimism and pessimism in business leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 751–760.
- Xanthopolou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E.,& Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>.