

دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية

العمومية بشير منتوري

## The role of emotional intelligence of leaders in managing The Hospital Institution organizational conflict - A Case Study Of Bachir Mentouri

مُجد رضا يحي السعيد<sup>1</sup>، خالد قاشي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي مرسلبي عبد الله-تيازة (الجزائر)، مخبر الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية،

yahyaessaidi.mohamedredha@cu-tipaza.dz

<sup>2</sup> المركز الجامعي مرسلبي عبد الله-تيازة (الجزائر)، مخبر الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية،

khaledgachi2000@yahoo.fr

تاريخ الارسال: 2023/04/06؛ تاريخ القبول: 2023/06/15؛ تاريخ النشر: 2023/06/18

**ملخص:** هدفت الدراسة لقياس دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري بالقبّة-الجزائر العاصمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم إنشاء استبيان إلكتروني وتوزيعه للعاملين بالمؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة (فهم الذات، تحفيز الذات، فهم الآخرين، تحفيز الآخرين وإدارة الحوار التنظيمي) للقادة، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة معنوية عند 0.05 لأبعاد الذكاء العاطفي للقادة مجتمعة على إدارة الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء، العاطفي؛ الصراع، التنظيمي؛ إدارة،

رموز تصنيف jel: D 74; D 91

**Abstract:** The study aimed to measure the role of emotional intelligence of leaders in the management of organizational conflict in the public hospital institution of Bashir Mantouri in Kobba - Algiers, and to achieve the objective of the study, an electronic questionnaire was created and distributed to the employees of the institution. The study concluded a number of results that there is a positive relationship between the five dimensions of emotional intelligence (self-understanding, self-motivation, understanding others, motivating others and managing organizational dialogue) for leaders. Combined emotional intelligence of leaders on managing organizational conflict.

**Keywords:** emotional intelligence; organizational conflict; Organizational conflict management

**Jel Classification Codes :** D91, D74.

## تمهيد:

تعتمد المنظمات للبقاء والتنافسية على مدى وجود رأس المال البشري فعال فيها، حيث أن الخبرة والمعرفة المكتسبة تلعب دوراً استراتيجياً وحيوياً في بناء وتنمية هذا المورد، لكن يواجه تجسيد هذا الهدف مجموعة من التحديات من أبرزها الصراعات التنظيمية التي تحدث تضارب في الغايات، وانحرافها من كونها جماعية مشتركة إلى كونها فردية، وتقودنا هذه المشكلة إلى أن نركز على المداخل الحديثة المختلفة للسلوك التنظيمي الذي ينطوي على الجانب العاطفي والنفسي وكذا القيم والخبرات المعرفية كما أن وجود قيادة في المنظمة تهتم بالأبعاد النفسية و العاطفية و القيم التنظيمية الداعمة يساهم في الحد من الصراعات من جهة، ودفع قوى العاملين نحو الإبداع من الجهة أخرى.

ومن بين التغيرات التي طرأت في الميادين المتعلقة بالسلوك التنظيمي للمورد البشري هو التحول من البحث في الذكاء التحليلي التقليدي إلى نمط حديث من الذكاء المسمى بالذكاء العاطفي، والانتقال بالتالي إلى اتجاه جديد لدراسة الأنماط والخصائص القيادية.

من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: فيما يتمثل دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري؟

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدهم الذات على إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدهم تحفيز الذات على إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدهم الآخرين على إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدهم تحفيز الآخرين على إدارة الصراع التنظيمي؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء إدارة الحوار التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة الأولية على التساؤل الرئيسي للدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء فهم الذات على إدارة الصراع التنظيمي؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء تحفيز الذات على إدارة الصراع التنظيمي؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء فهم الآخرين على إدارة الصراع التنظيمي؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء تحفيز الآخرين على إدارة الصراع التنظيمي؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء إدارة الحوار التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي.

**الدراسات السابقة:**

- **الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية:** هدفت الى التركيز على مفهوم الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وطرح بعض التوصيات المستقبلية للمنظمات قد تسهم في تطوير نوعية القيادة الادارية فيها. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- أن القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي يمتلكون دوافع عالية للمثابرة وبذل أقصى الجهود للأداء الكفؤ، كما ولديهم قدرة على إدراك مشاعر الآخرين . (فارس، 2003)

أوجه الاختلاف: هذه الدراسة تطرقت الى القيادة التحويلية في حين أن دراستنا تركز على المهارة العاطفية القيادات ودورها في الحد من الصراعات واستغلالها لصالح المؤسسة، كما في دراستنا لم نركز على نوع محدد من القيادات كما اشارت هذه الدراسة الى القيادة التحويلية.

- **ثانيا: هل الذكاء العاطفي للقادة يؤثر على المناخ العاطفي في المنظمة؟:** سعت هذه الدراسة الميدانية الى إبراز تأثير مهارة الذكاء العاطفي في بناء مناخ عاطفي، أجريت هذه الدراسة على

عدد من المديرين والقادة في القطاع الحكومي في إنجلترا، وأنتجت هذه الدراسة عدة النتائج من بينها:

- أن العلاقات الشخصية بين العاملين مع القادة تؤثر بشكل خاص على المناخ التنظيمي؛
- أن مهارات الذكاء العاطفي تكسب القيادات القدرة على تهيئة المناخ الايجابي للعمل في المنظمة؛
- أن مهارات الذكاء العاطفي تبني للقائد القدرة على إقامة علاقات ناجحة تدعم اهداف المنظمة (Maddocks، Autumn2017).

ترتبط هذه الدراسة مع دراستنا بما يتعلق بالدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي للقيادات من صناعة مناخ آمن للعاملين الذي يقودهم لبيئة طاردة للصراعات والنزاعات.

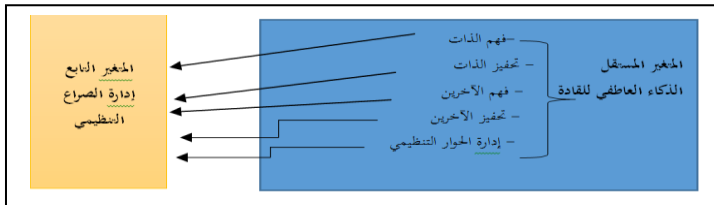
**أهداف الدراسة:** جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- الإلمام بمختلف أبعاد الذكاء العاطفي للقادة، الإلمام بمضامين إدارة الصراع التنظيمي؛
- تبيان دور أبعاد الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي من خلال قياس وتحليل النتائج.

**منهج الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي كونه يقيس الظاهرة المدروسة من خلال التحليل الإحصائي، ويهدف القياس الكمي لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني، كما تم الاعتماد على برنامج SPSS V.25.

**الأنموذج التصوري للدراسة:** تم الاعتماد على أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يكون فيه المتغير المستقل متكون أكثر من بعدين وهو متغير الذكاء العاطفي للقادة بأبعاده الخمسة في حين يكون المتغير التابع واحد والمتمثل في إدارة الصراع التنظيمي، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل يوضح: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان.

## I- الذكاء العاطفي

### 1.I- نشأة ومفهوم الذكاء العاطفي:

مر تطور مصطلح الذكاء العاطفي بعدة محطات بارزة شكلت مفهومه، وأساليب قياسه وتميمته، في مطلع القرن العشرين تم تناول مصطلح العاطفة والذكاء من قبل عدة باحثين في علم النفس، فركزت الأبحاث على الجانب الوراثي من اكتساب العاطفة والذكاء، كما أن في هذه الفترة تمت الإشارة الى الذكاء الاجتماعي والذكاء المتعلق بحسن الكلام. وفي الفترة الممتدة من 1970 الى 1990 تم التوصل فيها الى مصطلح المعرفة وكيفية تفاعل الأفكار مع المشاعر، في هذه الفترة اسهم GARDNER بكتابه الذكاء المتعدد وجاء بنظرية مفادها وجود العديد من الذكاءات منها الذكاء المتعلق بإدراك الذات وأيضاً بمعرفة الآخر، وليس مجرد مهارتين هما التفكير المنطقي و التواصل اللغوي واللتين كان يعتبران سابقا المؤشرين المستخدمين في الاختبارات المتعلقة بالذكاء (غاردرنر، 2004)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، حتى 1993 ظهور مصطلح الذكاء العاطفي عام 1990 حيث قام (MAYER & SOLVEY) بنشر اول مقال عن الذكاء العاطفي والذي سلط فيه الضوء على مفاهيم الذكاء العاطفي وأهميته. وشهدت السنوات (1994-1997) نقلة نوعية في موضوع الذكاء العاطفي، بحيث أصدر دانيال جولمان كتابه الذكاء العاطفي الذي انتشر بشكل واسع سنة 1995 الذي تناول دور الذكاء العاطفي في علاقات الانسان المختلفة (الذاتية والاجتماعية وعلاقات العمل). كما أن فترة (1998-2001) تم التركيز على الذكاء العاطفي كأحد العوامل المؤثرة في المنظمة، بحيث تمت في هذه المرحلة تطوير أساليب ومؤشرات قياس الذكاء العاطفي وتم تناول الموضوع بإسهاب من قبل عدة باحثين (Mayer John، Ciarochi، و forgas، 2013).

### 2.I- تعريف الذكاء العاطفي:

يعود استخدام مصطلح الذكاء العاطفي Emotional Intelligence EI إلى الباحثين Peter Salovey Jon Mayer الذين أظهرها بعداً أكثر وضوح من بعد الذكاء

الاجتماعي. وقد أبرز أن الذكاء العاطفي هو إدراك والتعرف على نفسك بشكل دقيق قبل أن تفهم الآخرين وتتولى إدارتهم (John و Salovey، 1990)؛ أن الذكاء العاطفي يشير إلى " قدرة الفرد على تحديد وتقييم انفعالاته وانفعالات الآخرين ، ومدى تأثير هذه الانفعالات على الآخرين، حيث يسعى العديد من المديرين الأكفاء بأن يكون لديهم نموذج متطور من الذكاء العاطفي يسمح لهم بإدارة عواطفهم الخاصة بهم وكذلك عواطف جميع العاملين معهم في المنظمة (Cambridge dictionary، 2017)؛ أن الذكاء العاطفي هو قابلية الفرد على التعامل بنجاح مع الآخرين، لإدارة نفسه وتحفيز الآخرين، وفهم شعوره الخاص والاستجابة بشكل تفاعلي بما يتلائم والبيئة المحيطة به (Haslam, Louis, & Donald).

### 3.I- مكونات الذكاء العاطفي:

- الذكاء العاطفي المتضمن لعدة مهارات منها الوعي والقدرة على فهم الذات والعواطف، والتواصل والتعاون وبناء العلاقات (Louise و Gail، 2010، صفحة 268).
- إدراك الذات: تعبر عن فهم أبعاد الذات المختلفة وتحليل الدوافع والانفعالات:
  - إدراك المشاعر الداخلية: إدراك الأسباب الكامنة وراء الشعور وكيفية تأثير العواطف على والسلوك؛
  - التقويم الذاتي: مهارة الفرد في تشخيص نقاط القوة والضعف ويتميز الافراد الذين يمتلكون هذه الخاصية بمعرفة ما يمكنهم القيام به بشكل جيد ومالا يجيدون القيام به بدقة؛
  - الثقة الذاتية: اعتقاد الفرد بإمكانية إنجازه لمهمة ما وتحمل كامل النتائج حولها واتخاذ قرارات بشكل فعال وحازم (Kerry، 2009، صفحة 32).
  - إدارة الذات : قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته وتنظيم مشاعره الإيجابية والسلبية، (Victor و Malcolm، 2003، صفحة 201)، وتنطوي هذه المهارة على مايلي (Richard، Daniel، و Annie، 2002، صفحة 60):
  - الرقابة الذاتية: السيطرة على الذات أثناء مواجهة ما يخالف قيم الفرد او توجهاته أو أهدافه؛
  - الشفافية: هي تماسك وتكامل السلوك، وتطابق ما يفكر فيه الفرد مع مايقوله وما يفعله؛

- التكيف: تمثل المرونة والقدرة على العمل بفعالية في ظل ظروف وبيئة متغيرة،
- التوجه بالانجاز: التحسين المستمر للاداء، والعمل على التغلب على المعوقات؛
- تفاعل: النظرة الإيجابية للأمور والعمل على تحقيق الأهداف رغم التحديات،
- إدراك الآخرين: يحدد هذا العنصر فهم أهمية العلاقات ، وإدراك أنماط التفاعل معهم ويتضمن:
- فهم الآخرين : هو إدراك احتياجات ومشاعر الآخرين وانتقاء الطرق التحفيزية الملائمة، والقدرة على قراءة دوافع الآخرين من خلال تصرفاتهم (Brockner & Tory, 2001, p. 40)؛
- الإدراك التنظيمي: يعبر عن القدرة على تحليل بيئة ومحيط المنظمة بغرض التكيف، وصاحب هذه المهارة يمكنه أن يحدد نقاط القوة ويكتشف نقاط الضعف والانحرافات.
- إدارة الآخرين: ينطوي على تفاعل مباشر مع العاملين (Robins, 2002، صفحة 125):
- التأثير: التحلي بالروح الإيجابية وبثها للآخرين وكذا القدرة على اكتساب دعم الآخرين ؛
- إدارة التغيير: المبادرة بأحداث التغييرات اللازمة والمتطلبة والقدرة على التقليل حدة المقاومة؛
- إدارة الصراع: حل الصراعات بطرق مرضية والعمل على تجنب حدوث نزاعات أخرى؛
- إدارة فرق العمل: القدرة على تشكيل فرق عمل متكاملة ومتناسقة وترسيخ المسؤولية الجماعية؛
- المبادرة: السعي نحو النمو من خلال تشخيص المحيط واستغلاله، ميزتها تبث الحماس في الآخرين.

## II - الذكاء العاطفي في المنظمة

### II - 1 أهميته الذكاء العاطفي للقادة:

- يعد الذكاء العاطفي مهارة أساسية للقادة، حيث يُكسبهم الكثير من المهارات التي تدعم فهم مشاعره ومشاعر المرؤوسين (Jiang, March 2016، صفحة 31).
- اكتسابه القائد مجموعة من المهارات التي تمكنه من إدارة الوقت وتمكنه من زيادة تحفيز العاملين، بالإضافة إلى أنها تمكنه من توفير مناخ جيد للعمل يحفز العاملين على إطلاق قدراتهم الإبداعية، وهو ما يجعل القائد إيجابي في المنظمة (Johar & others, 2013, p. 435)؛

- إنَّ سلامة العقل المعرفي والعاطفي يعمل على تشكيل التوليفة الفعالة لتحقيق التكامل الوظيفي والعمل بفاعلية (Martial و Anamitra، 2011، صفحة 184)؛  
- المعامل العاطفي EQ يدعم العديد من القرارات، وبخاصة فيما يتعلق بتحقيق وهذه ميزة مقتصرة لدى القادة اللامعين لأنها بلا شك ترتبط بأدائهم العالي (Golman، 1995، صفحة 87)  
- يعتبر ذو أهمية بالغة خاصة للقادة بمختلف مستوياتهم، من خلال مساعدتهم في الإدراك والاتصال الجيد بالآخرين كما يساعدهم كذلك في الحفاظ على دافعيتهم وحماسهم وزيادة الثقة والتواصل بفعالية مع رؤية الآخرين (Ealias و Jijo، 2012، صفحة 37).

## II - 2 دور الذكاء العاطفي في المنظمة:

يضيف استخدام مهارة الذكاء العاطفي في المنظمة إضافة نوعية من خلال:  
- تحفيز فرق العمل : فامتلاك المهارات الذكاء العاطفي تمكّن من فهم دوافع العاملين ومنه توجيه سلوكهم، كما يدعم تكوين علاقات إيجابية (Sadri, fall 2012, p. 537) .  
- تحقيق الرضا الوظيفي: اليقظة العاطفية النابعة من فهم الآخرين تحوّل للقائد رصد العواطف والدوافع بغرض تشكيل بيئة عمل مناسبة وصياغة محتوى العمل بشكل يتوافق وامكانيات العاملين وتصميم نظام الحوافز يحقق رضاهم الوظيفي، (Singh, 2013, p. 805) .  
- إدارة الضغوط المهنية: يكسب الذكاء العاطفي القادة القدرة على ترتيب الأفكار وفهم والتحكم في انفعالاتهم، كما يتشكل لديهم حالة نفسية هادئة تسمح بالتعامل بحكمة مع الضغوط والنظر إلى المشكلة من مختلف الزوايا، وهو ما يخفف الضغوط المتعلقة بالعمل (Radhakrishnan و UdayaSuriyan، 2010، صفحة 68).  
- المرونة وإدارة التغيير : تشكل التغيرات المستمرة في محيط المنظمة مخاوف للعاملين مما يشكل لهم مقاومة من أي تغير في ظروف العمل، وهنا يبيث الذكاء العاطفي ثقافة تنظيمية مبنية على الثقة المتبادلة بين العاملين ويحد من درجة المخاوف من خلال الاقناع والتواصل البناء الذي بدوره يثبت قيم الروح الجماعية والمصلحة العامة، كما أكدت دراسات أن القادة الذين يملكون كفايات الذكاء العاطفي لديهم القدرة على ملاحظة والتكيف مع المتغيرات المحيطة في منظماتهم من خلال التعبير عن عواطفهم بشكل إيجابي يساعد على تعزيز قدرات العاملين معهم نحو هذه المتغيرات. (Gray، 1992، صفحة 120)



- إدارة الصراع التنظيمي: اكتساب الذكاء العاطفي من قبل القائد يمكنه من الإدارة الجيدة للصراعات داخل المنظمة، حيث يعتبر أن الصراع هو شيء طبيعي ناتج عن سوء تفاهم، ودوره هو فهم وتشخيص الأسباب لحل هذا الصراع بفاعلية وفهم دوافع كل طرف، الذي يجعله يستطيع إعادة ضبط العلاقات والعمل (دوتشيندروف، 2012، صفحة 53)

### III. إدارة الصراع التنظيمي

إن المنظمات عبارة عن تحالفات من جماعات وأفراد في مختلف المستويات، يمكن أن تجمعهم ديانات، قيم، معتقدات وتوجهات متباينة، عندها يكون وقوع الصراع التنظيمي أمر حتمي:

#### III. 1 تعريف إدارة الصراع التنظيمي

يعرف الصراع أنه وضع تنافسي تتعارض فيه المصالح ويرغب كل طرف الحصول على مصالحه التي تتعارض مع مصالح الطرف الآخر، وينتج تداخل الأهداف وتناقض القيم والمعتقدات واختلاف الآراء والاحاسيس والاتجاهات (حريم، 2003، صفحة 67).

#### III. 2 أسباب الصراع التنظيمي

تختلف أسباب الصراع التنظيمي في المنظمة باختلاف الأطراف المتنازعة وبمختلف دوافع الخلاف فمنها (عوض، 2008، صفحة 260):

- الصراع الناجم عن التنافس السلبي في العمل؛
- اختلاف توجهات المستويات التنظيمية، و الاختلافات الثقافية والإيديولوجية.
- الصراع بين إستشاريين والتنفيذيين في المنظمة، عدم وضوح الأدوار أو التغيير المفاجئ فيها.

#### III. 3 أنماط الصراع التنظيمي

تتمثل أساليب أنماط الصراع التنظيمي فيما يلي (نعساني، 2006، صفحة 309):

- نمط القوة والسيطرة: ويتم من خلال إستخدام قوة ونفوذ المنصب لفض القضية لصالح أحد الطرفين، ويكون في هذه الحالة طرف فائز وطرف خاسر
- نمط التعاون: يكون في هذا النمط إشراك لجميع الأطراف المتنازعة للوصول إلى حل يرضي الجميع، يُشترط في هذا الأسلوب إمتلاك القائد لمهارات تحليل دوافع الآخرين وإقناعهم؛
- نمط التسوية: يتم إستخدام هذا الأسلوب حين تكون الظروف والاهداف واضحة، وهنا يكون الهدف الاتفاق و تقليص نقاط الاختلاف، فهذا الأسلوب بمثابة التخفيف من حدة الصراع؛

- نمط التجنب: يتم إتباع هذا النمط في الظروف التي لا يكون فيها نية من القيادة في تسوية الخلاف، وبالتالي تجاهل الخلاف وترك الأوضاع كما هي في ظل مستقبل مجهول؛
- نمط التلطيف: هو استخدام الذكاء العاطفي في فهم دوافع وأهداف الأطراف المتصارعة واستخدام لغة الاقناع والتعاطف للخروج بحلول ترضي الجميع.

#### IV- الطريقة والأدوات:

#### IV. 1- أداة الدراسة

- نظرا لطبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بغرض جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية بشير منتوري بالقبة-الجزائر العاصمة، حيث تم إعداد استبيان تتلاءم مع متطلبات الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى:
- المحور 1: يشمل المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي)؛
  - المحور الثاني: والذي يحتوي على أسئلة حول المتغير المستقل (الذكاء العاطفي للقادة)؛
  - المحور الثالث: والذي يشمل على أسئلة حول المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي).
- الأساليب الإحصائية المقدمة في الدراسة: بناء على التوجه العام للدراسة والإحاطة بجوانب الموضوع وجدنا أن استعمال أساليب الحزم الإحصائية الأنسب وعليه استخدمنا برنامج SPSS V.25 لتبويب البيانات واستخلاص المعلومات ومن ثمة تحليلها وتفسيرها بناءً على بعض الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الالتصاق الداخلي للعبارات المكونة لمقياس الدراسة؛
  - معامل الارتباط Regression لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات؛
  - اختبار تحليل التباين الأحادي One ANOVA Way لاختبار فرضيات الدراسة.
- #### IV. 2- اختبار ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (1): نتائج معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	22

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.25

من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن عدد العبارات التي شملت المتغير التابع والمستقل هي 22 عبارة، كما يبين الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.91 وهي أكبر من 0.60 ويمكن القول أن أداة القياس تتمتع بثبات عالي، مما يعني إمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة.

#### IV-3 عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

بعد جمع ردود الاستبانة ال 43 الموزعة على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفين إدارة في المؤسسة الاستشفائية بشير منتوري من مجموع مجتمع دراسة عدده 90 عامل إدارة، تبين من خلال نتائج برنامج SPSS أن نسبة مشاركة الذكور الأكثر وتمثلت ب 67.40%، أما الإناث فتمثلت نسبة مشاركتهم 32.60%، أما نسبة المشاركة حسب المركز الوظيفي فكانت نسبة الموظفين هي الأعلى ب 65.12%، ونسبة 25.58% كانت لنسبة مشاركة الإطارات، والمتقاعدين شاركوا بنسبة 9.30%. كما تمثلت أكبر نسبة المشاركة حسب الفئات العمرية ب 69.80% لفئة 20-35، ونسبة 27.87% لفئة 35-50، وكانت نسبة مشاركة الأكثر من 50 عام تقدر ب 2.33%، فيما يخص نسبة المشاركة حسب المستوى التعليمي فلقد كان للجامعيين أعلى نسبة قدرت ب 67.44%، وتلتها نسبة دراسات عليا ب 20.39%، والثانويين ب 9.30%، وأخيرا المستوى المتوسط شاركوا بنسبة 2.33%.

#### IV-4 اختبار التعددية الخطية:

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة

Corrélations					
	عدد العبارات	تحفيز الذات	فهم الآخرين	تحفيز الآخرين	إدارة الحوار
عدد العبارات	de 1	.739**	.559**	.473**	.053
	Pearson	.000	.000	.001	.735
	Sig. (bilatérale)	.43	.43	.43	.43
	N	.739**	1	.570**	.532**
تحفيز الذات	de	1	.570**	.532**	.329*
	Pearson	.000	.000	.000	.031
	Sig. (bilatérale)	.43	.43	.43	.43
	N	.559**	.570**	1	.646**
فهم الآخرين	de	.559**	1	.646**	.217
	Pearson	.000	.000	.000	.163
	Sig. (bilatérale)	.43	.43	.43	.43
	N	.473**	.532**	.646**	1
تحفيز الآخرين	de	.473**	.532**	.646**	1
	Pearson	.001	.000	.000	.095
	Sig. (bilatérale)	.43	.43	.43	.43
	N	.053	.329*	.217	.258
إدارة الحوار	de	.053	.329*	.217	1
	Pearson	.735	.031	.163	.095
	Sig. (bilatérale)	.43	.43	.43	.43

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.25

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط بيرسون لم يتجاوز 0.8 وهو الشرط الذي يفسر عدم وجود تعددية خطية بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) المتمثلة في خمسة أبعاد وهي (فهم الذات، تحفيز الذات، فهم الآخرين، تحفيز الآخرين، إدارة الحوار) حيث يظهر من نتائج الجدول أن معامل الارتباط بين بعد تحفيز الذات وفهم الذات 0.739 وهي أقل من 0.8، ويظهر أيضا من الجدول أن الارتباط بين بعد تحفيز الذات وفهم الذات 0.559 وهي أصغر من 0.8، في حين نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد فهم الذات و بعد تحفيز الآخرين بلغ 0.437، أما الارتباط بين فهم الذات و بعد إدارة الحوار لم تتجاوز 0.053، وقد بلغت نسبة الارتباط بين بعد تحفيز الذات و بعد فهم الآخرين 0.570 وهي أقل من 0.8 ، كما أن نسبة الارتباط بين بعد تحفيز الذات و تحفيز الآخرين أقل من 0.8 والتي بلغت 0.532 ، أما عن الارتباط بين بعد تحفيز الذات و إدارة الحوار لم يتجاوز نسبة 0.8 الذي بلغ 0.329، بلغت نسبة الارتباط بين بعد تحفيز الآخرين و تحفيز الآخرين 0.646 وفي ذات الصدد بلغت نسبة الارتباط بين بعد فهم الآخرين و إدارة الحوار 0.217 وهما بدورها أقل من نسبة 0.8، أخيرا لم تتجاوز نسبة الارتباط بين بعد تحفيز الآخرين و بعد إدارة الحوار هي الأخرى نسبة 0.8 بحيث بلغت 0.258، وعلى أساس الأرقام مبيّنة في الجدول نستنتج أن ابعاد المتغير المستقل مستقلة في ما بينها ولا توجد تعددية خطية بينها تحقيقا لشرطية أن لا يتجاوز الارتباط بينها نسبة 0.8، وللتأكد بصفة أدق من استقلالية أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) تم حساب معامل تضخم التباين (vif) variance inflation factor الذي يجب أن تكون قيمه أقل من 3، كما تم حساب معامل التباين المسموح (tolerance) الذي يشترط أن تكون قيمه أكبر من 0.2.

الجدول رقم (5) نتائج اختبار(vif) ومعامل التباين المسموح (tolerance)

Coefficients*		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	
Modèle			VIF
1	فهم الذات	.382	2,618
	تحفيز الذات	.347	2,883
	فهم الآخرين	.488	2,048
	تحفيز الآخرين	.536	1,864
	إدارة الحوار	.791	1,264

a. Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.25

يتضح من خلال الجدول (5) أن معاملات (vif) لأبعاد المتغير المستقل كلها أقل من ثلاثة حيث قدر معامل (vif) لبعدهم الذات 2.618، في حين بلغ معامل (vif) لبعدهم تحفيز الذات 2.883، أما معامل (vif) لبعدهم الآخرين قدر ب 2.048، كما أن معامل (vif) لبعدهم التحفيز الآخرين وإدارة الحوار قدر ب 1.864 و 1.264 على التوالي، في ذات الصدد تجاوزت قيم معامل (tolerance) 0.2 وعليه نؤكد نتائج الاختبار السابق الذي ينص على عدم وجود تعددية خطية، وعليه يمكن اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

#### IV-5- اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم حساب معامل الانحدار المتعدد القياسي (standard multiple regression)، حساب التباين ومعامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إضافة إلى استخراج مصفوفة الارتباطات بين الأبعاد الخمسة للمتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (6) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

إدارة الصراع التنظيمي	إدارة الحوار	تحفيز الآخرين	تحفيز الذات	هم الذات	هم الآخرين	إدارة الحوار	إدارة الصراع التنظيمي
Corrélation dc	.053	.473**	.739**	1			.251
Pearson							
Sig. (bilatéral)	.735	.001	.000				.104
N	43	43	43	43			43
Corrélation dc	.329**	.532**	.370**	.739**	1		.431**
Pearson							
Sig. (bilatéral)	.031	.000	.000	.000			.004
N	43	43	43	43	43		43
Corrélation dc	.217	.646**	.570**	.359**	.370**	1	.344**
Pearson							
Sig. (bilatéral)	.163	.000	.000	.000	.000		.000
N	43	43	43	43	43	43	43
Corrélation dc	.258	.491**	.532**	.473**	.370**	.646**	.491**
Pearson							
Sig. (bilatéral)	.095	.001	.000	.001	.000	.000	.001
N	43	43	43	43	43	43	43
Corrélation dc	.588**	.258	.329**	.053	.329**	.217	.588**
Pearson							
Sig. (bilatéral)	.000	.095	.031	.735	.329**	.217	.000
N	43	43	43	43	43	43	43
Corrélation dc	1	.588**	.491**	.344**	.431**	.329**	.588**
Pearson							
Sig. (bilatéral)	.000	.001	.001	.000	.004	.000	.000
N	43	43	43	43	43	43	43

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.25

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) وبعدهم الذات قدر ب 0.251 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ما يفسر أن الارتباط موجب ودال إحصائياً، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغير التابع وبعدهم التحفيز الذات 0.431

وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فهو ارتباط موجب ودال احصائيا، أما معامل الارتباط بين المتغير التابع وفهم الآخرين 0.544 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي أنه ارتباط موجب ودال إحصائيا، أما معامل الارتباط بين متغير إدارة الصراع التنظيمي وبعد تحفيز الآخرين بلغ 0.491 وهو أكبر من 0.05 ويعني أنه ارتباط دال احصائيا، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير إدارة الحوار فبلغ 0.588 وهو موجب ودال احصائيا لأنه أكبر من مستوى المعنوية. نستعرض معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده والمتغير التابع:

جدول رقم (7) معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				Erreur standard de l'estimation
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	
1	,737*	,543	,481	,54159

a. Prédicteurs : (Constante), فهم الذات، تحفيز الآخرين، فهم الآخرين، تحفيز الذات  
b. Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل بجميع أبعاده مجتمعة والمتغير التابع بلغ 0.737 وهي قيمة مرتفعة، فيما بلغ معامل الارتباط المربع R-deux 0.543 وهذا يدل على أن المتغير المستقل بأبعاده الخمسة مجتمعة يفسر ما مسبته 54.30% في التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي وهي قيمة موجبة وذات دلالة معنوية. الجدول رقم (8) جدول اختبار فرضيات الدراسة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard				Bêta	Corrélatio n simple	Partiell e
1 (Constante)	,483	,465		1,040	,305			
فهم الذات	,075	,139	,097	,537	,041	,251	,088	,060
تحفيز الذات	,061	,176	,066	,348	,037	,431	,057	,039
فهم الآخرين	,286	,124	,368	2,311	,027	,544	,355	,257
تحفيز الآخرين	,113	,116	,148	,972	,033	,491	,158	,108
إدارة الحوار	,443	,122	,453	3,629	,001	,588	,512	,403

a. Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.25

من الجدول رقم (8) تظهر الاختبارات التي سنعتمد عليها في اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

### • اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معامل الانحدار لبعده فهم الذات  $1\beta = 0.075$  وهذا يعني أن زيادة واحدة في بعد فهم الذات يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي بقيمة 0.075 كما أن  $\text{sig} = 0.041$  وهي أقل من مستوى المعنوية وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية القائلة أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  لبعده فهم الذات في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  لبعده فهم الذات في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري"؛

### • اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معامل الانحدار لبعده تحفيز الذات  $2\beta = 0.061$  وهذا يعني أن زيادة واحدة في بعد تحفيز الذات يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي بقيمة 0.061 كما أن  $\text{sig} = 0.037$  وهي أقل من مستوى المعنوية وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية القائلة أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  لبعده تحفيز الذات في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  لبعده تحفيز الذات في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري"؛

### • اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معامل الانحدار لبعده فهم الآخرين  $3\beta = 0.286$  وهذا يعني أن زيادة واحدة في بعد فهم الآخرين يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي بقيمة 0.286 كما أن  $\text{sig} = 0.027$  وهي أقل من مستوى المعنوية وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية القائلة أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  لبعده فهم الآخرين في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$0.05 \geq \alpha$  ل بعد فهم الآخرين في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري؛

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معامل الانحدار ل بعد تحفيز الآخرين  $0.113 = 4\beta$  وهذا يعني أن زيادة واحدة في بعد تحفيز الآخرين يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي بقيمة 0.113 كما أن  $\text{sig} = 0.033$  وهي أقل من مستوى المعنوية وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية القائلة أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$  ل بعد تحفيز الآخرين في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$  ل بعد تحفيز الآخرين في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري؛"

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معامل الانحدار ل بعد إدارة الحوار  $0.443 = 5\beta$  وهذا يعني أن زيادة واحدة في بعد إدارة الحوار يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي بقيمة 0.443 كما أن  $\text{sig} = 0.001$  وهي أقل من مستوى المعنوية وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية القائلة أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$  ل بعد إدارة الحوار في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$  ل بعد إدارة الحوار في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري؛"

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	12,897	5	2,579	8,794	,000 <sup>b</sup>
	de Student	10,853	37	,293		
	Total	23,750	42			

a. Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي  
b. Prédicteurs : (Constante) : محور الذات، محور الآخرين، محور الذات، محور الآخرين، محور الذات، محور الآخرين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.25



يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة F تساوي 8.794 بدلالة معنوية 0.000 أقل من 0.05، مما يدل أن الانحدار معنوي، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري" ونقبل الفرضية البديلة التالية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بشير منتوري".

ومن خلال مجمل الاختبارات السابقة يمكن التعبير عن الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع بمعادلة الانحدار الخطي المتعدد اعتمادا على نتائج الجدول رقم (9) على النحو التالي:

$$\beta_3 OU + \beta_4 OM + \beta_5 DM + \epsilon CMO = \hat{a} + \beta_1 SU + \beta_2 SM +$$

$$. CMO = 0.483 + 0.075 SU + 0.061 SM + 0.286 OU + 0.113 OM + 0.443 DM + \epsilon$$

حيث أن: COM يمثل المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي، SU يمثل متغير فهم الذات، SM يمثل متغير تحفيز الذات، OU يمثل متغير فهم الآخرين، OM يمثل تحفيز الآخرين، DM يمثل بعد إدارة الحوار التنظيمي و  $\epsilon$  تمثل الخطأ العشوائي.

## V- النتائج و مناقشتها:

على إثر الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور الذكاء العاطفي للقادة على إدارة الصراع التنظيمي تم التوصل الى النتائج التالية:

- يساهم وجود قيادة تمتلك الذكاء العاطفي في التخفيض من حدة الصراع التنظيمي وتوجيه فرق العمل نحو الأهداف المشتركة.
- القادة الاذكياء عاطفيا يكونوا أكثر فاعلية بحكم فهم وإدارة الذات وتوجيه الدوافع نحو الالتزام.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأبعاد التالية (فهم الذات، تحفيز الذات، فهم الآخرين، تحفيز الآخرين وإدارة الحوار التنظيمي في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري.

## الخلاصة:

بعد الخوض في جوانب الدراسة المتعلقة بالذكاء العاطفي للقادة وإدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال طرح تعريف المصطلحين اعتمادا على النموذج التصوري للدراسة، بحيث قمنا بتعريف مكونات المتغير المستقل الذكاء العاطفي للقادة والمتمثلة في ( إدراك الذات، إدارة الذات، إدراك الاخرين، تحفيز الاخرين وإدارة الحوار التنظيمي) والتي تشكل توليفة متكاملة لتعزيز أدوار الذكاء العاطفي للقادة كما بينت الدراسة، فضلا عن أن إدارة الصراع التنظيمي يعد من المتغيرات البارزة في المنظمة لما له علاقة مباشرة بأداء المنظمة، وبغية إجراء دراسة رصينة قمنا بتحليل واستخلاص أبرز العلاقات بين متغيرات الدراسة.

## التوصيات:

- تعقيد العوامل النفسية والاجتماعية في المنظمة، تستوجب تطوير قيادة ذكية عاطفيا.
- نجاح المنظمات حاليا مبني على المهارات الناعمة، تطويرها أصبح أولوية المنظمات الطموحة.

## الهوامش والمراجع

- 1-Anamitra, B., & Martial, M. (2011). Emotional intelligence and social-emotional learning: An overview. *Online Submission*, 1(3), 182-185.
- 2-Brockner, J., & Tory, H. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(1), 35-66.
- 3-Cambridge dictionary. (2017, 04 03). Récupéré sur <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/emotional-intelligence?q=Emotional+intelligence>,
- 4-Daniel, G., Richard, B., & Annie, M. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*. 21(2), 55-65.
- 5-Ealias, A., & Jijo, G. (2012). Emotional intelligence and job satisfaction: A correlational study. *Research journal of commerce and behavioral science*, 1(4), 37-42.
- 6-Gail, K., & Louise, G. (2010). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *The British Journal of Social Work*, 41(2), 261-275.
- 7-Golman, D. (1995). Emotional intelligence. *New York: Bantam Publication*.
- 8-Gray, D. (1992). Emotional Intelligence and School Leadership. Montana, USA: University of Montana.
- 9-Haslam, N., Louis, R., & Donald, E. (s.d.). Essentialist beliefs about social categories. *British Journal of social psychology*, 39(1), 113-127.
- 10-Jiang, Z. (March 2016). Emotional intelligence and career decision-making self-efficacy: mediating roles of goal commitment and professional commitment. 53.

- 11-Johar, S. S., & others. (2013). Neurotic-ism Personality and Emotional Intelligence of Leader, and Impact Towards Self-esteem of Employee in Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84.
- 12-Kerry, W. (2009). Why emotional intelligence should matter to management: A survey of the literature. *AM Advanced Management Journal*, 74(2), 30-50.
- 13-Maddocks, J. (Autumn2017). Does the Emotional Intelligence of leaders influence the emotional climate of the organisation? *Assessment & Development Matters*, 9(3).
- 14-Mayer John, &., Ciarochi, J., & forgas, J. (2013). *Emotional Entelligence in Everyday Life New York*. New York, USA: Psychology Press.
- 15-Radhakrishnan, A., & UdayaSuriyan , g. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2).
- 16-Robins, S. (2002). *A consultant's guide to understanding and promoting emotional intelligence in the workplace*.
- 17-Sadri, G. (fall 2012). Emotional intelligence and leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3).
- 18-Salovey, P., & John , D. (1990). Emotional intelligenceI Imagination: cognition and personality. 9(3), 185-211.
- 19-Singh, P. (2013). Influence Of The Leaders' Emotionally Intelligent Behaviours On TheEmployees' Job Satisfaction. *international Business & Economics Research Journal*, 12(07).
- 20-Victor, D., & Malcolm , H. (2003). Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 193-210.
- 21-حسين حريم. (2003). السلوك التنظيمي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 22- عوض, ع. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع،.
- 23- غاردنر, ه. (2004). اطر العقل: (نظريات الذكاءات المتعددة) ترجمة مُجد بلال الجيوشي. الرياض، المملكة العربية السعودية : مكتب التربية العربي لدول الخليج
- 24- فارس, ر. م. (2003). جانفي. (لذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية. 25(2), 456-500 ,
- 25-نعساني, ع. و. (2006). ضغوط وصراعات العمل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 26-هارفي دوتشينيروف. (2012). النوع الآخر من الذكاء. الرياض: مكتبة جرير.