

تحليل أثر الذكاء العاطفي على الممارسات القيادية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية

-دراسة حالة كليات ومعاهد جامعة أم البواقي-

Analyzing the Impact of Emotional Intelligence on Leadership Practices Using
PLSM-A case study of OEB university faculties and institutions-

هالة يحيوي*، جامعة تبسة، الجزائر.

hala.yahiaoui@univ-tebessa.dz

نوال بوعلاق، جامعة تبسة، الجزائر.

nawal.boualleg@univ-tebessa.dz

تاريخ التسليم: (2020/10/21)، تاريخ المراجعة: (2021/07/08)، تاريخ القبول: (2021/09/10)

Abstract :

ملخص :

The study aimed at finding The Impact of Emotional Intelligence on Leadership Practices of 69 Leaders at Oum El Bouaghi University, by adopting the descriptive analytical method and using the questionnaire as a tool for data collection, the latter was analyzed by the statistical programs SPSSv25 and PLS-SEM. The Study concluded that there is a positive impact of emotional intelligence on leadership practices at OEB University.

Keywords: Emotional Intelligence, Management Leadership, OEB University.

هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر الذكاء العاطفي على الممارسات القيادية لـ 69 قائدا بجامعة أم البواقي، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامجي SPSSv25 و PLS-SEM، خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء العاطفي على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، القيادة الإدارية، جامعة أم البواقي.

مقدمة:

ساعدت التوجهات الإدارية الحديثة في إحداث ثورة تطويرية في بيئة الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال عامة أو خاصة وحتى الجامعات منها، ولعل أبرز هذه الاتجاهات نجد القيادة الإدارية، حيث تستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي بات محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد لها، مما ألزمها توفير قيادات إدارية قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ودفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية. ويعد الذكاء العاطفي واحدا من بين الأساليب السلوكية والنفسية الذي فرض نفسه في عالم الأعمال لما له من دور فعال في إحداث التميز وتحسين الأداءات التنظيمية، كما أن له علاقة كبيرة بالقيادة الإدارية؛ ذلك لاشتراكهما في العنصر البشري ومدى تأثير ذلك عليه.

هذا وتعتبر جامعة أم البواقي واحدة من بين الجامعات الجزائرية التي لها ترتيب لا بأس به مقارنة بجامعات الوطن من ناحية مستوى كفاءاتها وقياداتها، وفي هذه الدراسة سنلقي الضوء على أحد الجوانب السلوكية التي لها تأثير ودور مساعد في التحسين والرفع من مستوى هذه الكفاءات، من خلال فهمها ومحاولة التدريب على تطبيقها في أرض الواقع.

1.1 التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية

مما سبق نقديمه يمكن صياغة التساؤل الرئيس كالتالي: ما أثر الذكاء العاطفي على الممارسات

القيادية بكلّيات ومعاهد جامعة أم البواقي؟

- هل لفهم وإدارة العوظف الذاتية أثر على الممارسات القيادية بكلّيات ومعاهد جامعة أم البواقي؟
- هل لفهم وإدارة عوظف الآخرين أثر على الممارسات القيادية بكلّيات ومعاهد جامعة أم البواقي؟

2.1 الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الممارسات القيادية بكلّيات ومعاهد جامعة أم

البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفهم وإدارة العواطف الذاتية على الممارسات القيادية بكلّيات ومعاهد جامعة أم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفهم وإدارة عواطف الآخرين على الممارسات القيادية بكلّيات ومعاهد جامعة أم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

3.1 منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي بوصف مفهومي الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية في

قلبيهما النظري والقيام بتحليلهما في الجانب التطبيقي بالإسقاط على قادة كلّيات ومعاهد جامعة أم

البواقي.

4.1 أهمية وأهداف الدراسة:

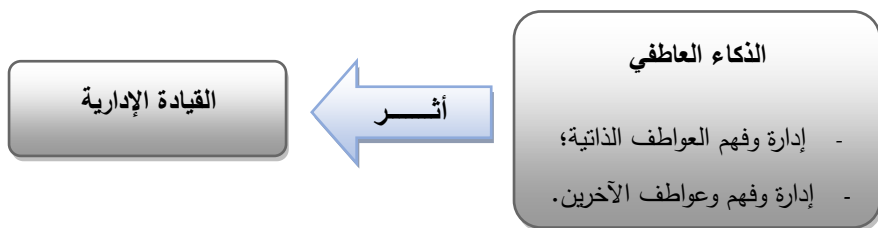
1.4.1 أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته وهو معرفة الأثر الذي يحدثه الذكاء العاطفي على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي.

2.4.1 أهداف الدراسة: تتحدد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على أسس الذكاء العاطفي والقيادة والإدارية واكتشاف العلاقة النظرية بينهما؛
- إيجاد الأثر الذي يحدثه الذكاء العاطفي على الممارسات القيادية بالمؤسسة الجامعية أم البواقي؛
- تعزيز المهارات القيادية باعتماد أسلوب الذكاء العاطفي لمسيرتي وقادة جامعة أم البواقي.

5.1 النموذج الافتراضي للدراسة: يعبر الشكل الموالي عن النموذج الافتراضي للدراسة:

الشكل 01. النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثان

يفترض النموذج وجود أثر للذكاء العاطفي ببعدية على القيادة الإدارية، ما يعبر عن مجموعة أسئلة توضع في الاستبيان الذي وجه لعينة الدراسة الذي سيتم عرضه في الجانب التطبيقي.

1. الدراسات السابقة: في هذا الجزء يتم التطرق إلى الدراسات العربية والأجنبية السابقة وكذا إضافة هذه للدراسة لما سيتم ذكره من الدراسات السابقة.

1.2 الدراسات العربية السابقة

- دراسة (مقراش، 2015) بعنوان: "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية." هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، والذي وزع على عينة هدفية شملت 175 موظفا بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات المجمعة؛ تم التوصل إلى جملة من النتائج، كان أبرزها أن شركة الخطوط الجوية تملك إدارة بالذكاءات وتوجه إستراتيجي مرتفعين؛ كما وأن للإدارة بالذكاءات أثر ايجابي على التوجه الإستراتيجي.

- دراسة (بن غريال، 2015) بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة -". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى أساتذة جامعة محمد خيضر ببسكرة، باستخدام برنامج المعالجة

والتحليل الإحصائي SPSS. توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج كان من بينها أن الأساتذة الجامعيين يتمتعون بمستوى ذكاء عاطفي مرتفع، كما وتوجد علاقة إرتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.

- دراسة (الزرق، 2019) بعنوان: "أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية": هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية الذكاء العاطفي في مختلف الممارسات القيادية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث شملت الدراسة على عينة مقصودة مكونة من 400 قائد من مختلف مؤسسات الوطن (شرق، غرب، شمال وجنوب) الجزائر، كما تمت باستخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية AMOS، لتصل إلى أن سلوك القيادة التحولية يتطابق مع خصائص الدماغ العاطفي، كما وأن أهم المعوقات التي تواجه القائد الجزائري بالمؤسسات الاقتصادية تتجسد في ثقافة القائد التي لاتمارس بشكل كافي أبعاد الذكاء العاطفي في قيادته.
- دراسة (ابريعم و بوقندورة، 2019) بعنوان: "ماهية القيادة الإدارية": هدفت الدراسة إلى إظهار ماهية القيادة الإدارية، من خلال التطرق إلى التطور الفكري، وإبراز أنواع وأهمية وأهداف القيادة وكذا توضيح صفات القائد الفعال، بعدها تم التطرق إلى نظريات القيادة حتى تتضح الرؤية فيما يخص ماهية القيادة.

1.2 الدراسات الأجنبية السابقة

- دراسة (Svetlana, 2012) بعنوان: "دور وأهمية الذكاء العاطفي في تسيير إدارة المعرفة": هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر للذكاء العاطفي في إدارة المعرفة؛ حيث قامت الدراسة على التحليل النوعي من خلال إجراء مقابلات مع الإدارة العليا؛ للتحقق من دور الذكاء العاطفي وأثره على إدارة المعرفة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن الذكاء العاطفي يخلق ثقافة تنظيمية خاصة بالشركة تميزها عن غيرها، والذي يقوم على أساس المعرفة ويشجع بتبادلها بين الموظفين.
- دراسة (Bano, 2013) بعنوان: "الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة": هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة؛ حيث أجريت دراسة استقصائية لـ 50 شخصا عن طريق توزيع الاستبيان، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها على أساس الإحصاء الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن العلاقة بين أسلوب القيادة والذكاء العاطفي هي علاقة إيجابية، وهامة على مستوى القطاع المصرفي بباكستان.
- دراسة (Guillaum & Austin, January 2014) بعنوان: "دراسة نوعية: علاقة القيادة الإدارية والابتكار والمنظمة الذكية عاطفيا": هدفت الدراسة إلى فهم أثر القيادة على قدرة المنظمة بأن تصبح منظمة مبتكرة وذكية عاطفيا على وجه التحديد، من خلال التحقق في العلاقة بين القيادة والذكاء العاطفي والابتكار، حيث برزت النتائج أن المنظمة حتى تكون ذكية عاطفيا لا بد من توضيح الثقافة التنظيمية السائدة، بالإضافة إلى تمكين الأفراد في المساهمة في فعالية ونجاح المنظمات.

- دراسة (Maulod & Shafinaz, 2017) بعنوان: "العلاقة بين الذكاء العاطفي لمديري المدارس وممارسات القيادة في المدارس الثانوية الماليزية": هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية، من خلال إعداد بحث تجريبي لدعم مشروع الذكاء العاطفي والقيادة في المدارس الثانوية، حيث كانت عينة الدراسة مشكلة من 268 مدير، وباستخدام برنامج SPSS في التحليل والاختبار، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة لمدرء المدارس الابتدائية.

- دراسة (Mfikwe, 2017) بعنوان: "أهمية الذكاء العاطفي وأساليب القيادة لكبار القادة في حكومة جنوب أفريقيا": هدفت الدراسة إلى تحديد الاختلافات بين الجنسين في أساليب القيادة والذكاء العاطفي لدى القادة في حكومة جنوب إفريقيا، شملت عينة الدراسة 85 مدير من مختلف الدوائر الحكومية، حيث تم قياس وتحليل مستويات الذكاء العاطفي للمديرين، من أجل تحديد ما إذا كان ذكاءهم العاطفي له تأثير على أساليب القيادة الإدارية، وتوصلت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط مع أساليب القيادة الإدارية المختلفة، في حين عدم وجود اختلافات كبيرة في أساليب القيادة والذكاء العاطفي بين الذكور والإناث.

3.2 إضافة الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

إضافة هذه الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة تتمثل في اختيار قادة مؤسسة جامعية، وكذا اختيار جامعة من بين الجامعات الجزائرية كعينة تعبر عن أثر الذكاء العاطفي على الممارسات القيادية. وكذا اعتماد طريقة المربعات الصغرى الجزئية باعتماد برنامج PLS3، وهو ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة.

3 الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة:

1.3 ماهية الذكاء العاطفي: يعد الذكاء العاطفي من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس منذ ظهوره في بداية القرن الماضي، فهو عبارة عن جملة من الوظائف الفكرية العاطفية الضرورية لإدراك المفاهيم والقدرة على التحليل، ويعد كل من (Bar-On, 1988, Mayer & Salovey, 1995, Golmen, 1990) أهم رواد الذكاء العاطفي، ويعد (Bar-On) أول من طور المحاولة الأولى لتقييم الذكاء العاطفي (قبل أن يُعرف بهذا الاسم).

1.1.3 مفهوم الذكاء العاطفي: عرّف (Bar-On, 1997) أن الذكاء العاطفي: "تنظيم من المهارات، والكفاءات الشخصية والوجدانية، والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط". (العقون، 2018، صفحة 300) أما (Golman, 1995) يرى بأنه: "مجموعة من المقدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية، الحماسة، المثابرة والإصرار، والقدرة على تحفيز الذات، ووصفه بأنه قدرة التعرف على عواطفنا الشخصية وعواطف الآخرين وأن يستخدم العلاقات بفعالية." (توال، 2017، ص 217)، في حين يصفه كل من (Mayer & Salovey, 1990) بأنه: التعبير والتحليل

الدقيق للانفعالات الشخصية وانفعالات الآخرين (العيداني، 2009، صفحة 147)، والقدرة على تحديد مشاعر الفرد الخاصة وتصنيفها والتعبير اللفظي والوجهي عنها. (بن جلون، 2017، ص294) من خلال التعريفات المقدمة يمكن القول أن الذكاء العاطفي هو: **طريقة في فهم العواطف وإدارتها مع الذات والآخرين بأسلوب ذكي.**

وللذكاء العاطفي أربع أبعاد أساسية حددتها الباحثة (مقرش، 2015، ص52) كالتالي:

- **فهم الذات:** القدرة على التعرف وفهم المزاج الذاتي، العواطف، الدوافع، وكذلك أثرها على الآخرين، مما يساعده على التصرّر في أفكارهم وشعورهم. (سلامي، 2016، ص169) كما يعني قدرة الفرد على كظم غيظه، والتحكم في انفعالاته، وتحمل بل وتقبل حالة الغموض المحيطة بالفرد. (الغالبى و لفقة، 2015، ص20)
- **إدارة الذات:** القدرة على التحكم والسيطرة على تهذئة اضطرابات الدوافع والمزاج مع ضرورة ربط الأفعال والتصرفات بالتفكير قبل إصدار الأحكام.
- **فهم الآخرين:** القدرة على فهم التركيبية العاطفية للأشخاص الآخرين، مع وجود المهارة في معاملة الناس حسب ردود أفعالهم العاطفية.
- **إدارة الآخرين:** المهارة الاجتماعية أو الكفاءة في التعامل، ببناء شبكات اتصال متينة مع الآخرين، والقدرة في العثور على أرضية مشتركة لبناء جسور الاتصال.

الشكل 02: أبعاد الذكاء العاطفي

الذات	الآخرون
فهم الذات	فهم الآخرين/ الفهم الاجتماعي
إدارة الذات	المهارات الاجتماعية/ التفاعل مع الآخرين

المصدر: (صالح، العزاوي، و ابراهيم، 2010، ص 239)

2.1.3 أهمية الذكاء العاطفي: أكدت دراسة قام بها كلا من (Jones & Stephen, 2007) أن دور الذكاء العاطفي داخل المؤسسات له أهمية وقيمة كبيرة أكثر من الذكاءات المعرفية؛ حيث أن المشاعر في مكان العمل لا تقل أهمية عن أهداف العمل المؤسساتي. وكشفت دراسة (Mayer & Salovey, 1990) حول تطبيق مقياس الذكاء العاطفي عن وجود علاقة بين أداء الموظفين والذكاء العاطفي، وأنه من شأن هذا النوع من الذكاء أن يكشف المناطق التي تحتاج إلى تحسين وقوة أداء. والذكاء العاطفي كما تشير إليه الكثير من الأبحاث والدراسات يخلق علاقات عمل جيدة، ويساهم في الحفاظ عليها، وما يؤكد (Golman, 1995) أن أفضل معايير الحكم على العاملين في المؤسسة يعتمد على الطريقة التي يديرون بها عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين. (العقون، 2018، ص303)

2.3 ماهية القيادة الإدارية: القيادة بحسب (حريم، 2009، ص216): "هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة." فماذا يقصد بالقيادة الإدارية؟

1.2.3 تعريف القيادة الإدارية: تعرف القيادة الإدارية حسب Koont & O'donnell بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني داخل المنظمة." (صالح، 2008، صفحة 20) وفي تعريف آخر لـ (Conger, 2002): "هي تلك التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة." كما تعبر عن: "قدرة المدير في التأثير على العاملين، على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة." (هبال، 2016، ص72)

2.2.3 أهمية القيادة الإدارية: ترجع أهمية القيادة الإدارية داخل أي مؤسسة إلى تأثيرها الكبير في توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق الأهداف المرغوبة، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، وقدرتهم على التعبير الإستراتيجي، والتكيف مع كافة متغيرات بيئة العمل. (الرميدي و طلحي، 2019، صفحة 415) كما تلعب الدور الأساسي في حياة الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها وأدائها ولن يكون هذا إلا من خلال العمل المستمر والمجهود المبذول من طرف مجموع الأفراد المسؤولين والقادة الذي تقع على عاتقهم مسؤولية تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال الدائم والمستمر والهدف من ذلك تلطيف الجو الاجتماعي داخل المؤسسة. (بن وهيبة و هماش، 2018، ص351).

3.3 العلاقة النظرية بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية:

في دراسة للباحث (Golman, 1995) التي نُشرت في مجلة Harvard تُظهر علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة الإدارية في أن 90% من الفروق الموجودة في الأداء بين المسيرين لا تعود إلى ذكائهم المعرفي، وإنما تعود إلى ذكائهم العاطفي؛ (Laurence, 2005, p. 738) فالمسير القائد يستخدم ذكاه العاطفي بنسبة 100%، بينما المسير العادي يستخدم نحو 10%؛ أي أنه يُهدر 90% من طاقته العاطفية، ولا يستخدم قدراته الكامنة، ولذلك فإنه عندما يتعين على المسير العادي أن يتحول إلى قائد عليه أن يعمل على استخدام 90% الباقية من طاقته العاطفية المجمدة؛ وهذا يعني أن في مقدوره أن ينجز 9 أضعاف قدراته الحالية (توال، 2017، ص 216) ويؤكد ذلك دراسة قدمها الباحثين (بن عبو ولزرق، 2018) تُظهر أن مهارات الذكاء العاطفي المتمثلة في التكيف وإدارة القلق لها أثر إيجابي على فعالية القيادة، إذ أن القادة ذوي المستوى العالي من الذكاء العاطفي، يملكون سلوك قيادي فعال، مما يمكنهم من التأثير على أتباعهم بتفوق مقارنة مع باقي القادة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على

أداء القائد. (Maulod & Shafinaz, 2017) هذا وإن العديد من صفات القادة الفاعلين يشمل في التعامل مع العاطفة والتعامل مع السلوك وتحديد القدرات الفكرية والانفتاح على المخاطر والحدثة وحس الفكاهة والخبرة. (Rawat, 2017) لكن من أهم المهارات القدرة على التحكم في العواطف، فغالبا ما ترتبط فعالية القيادة بكيفية استخدام القوة وأسلوب القيادة التي يملكها القائد؛ حيث أن قدرة القائد على ممارسة مهارات الذكاء العاطفي أمر مهم لنجاح المنظمة. (الزرق، 2019، ص67)

4 الإجراءات المنهجية:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العليا لجامعة أم البواقي من (رئيس الديوان، عمداء الكليات ونوابهم، مدراء المعاهد ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم) والبالغ عددهم 73 إطارا (ولعدم التمكن من مقابلة أو الاتصال عبر الوسائط الإلكترونية بإثنين من الإطارات، منهم من كان في انشغال بأعمال خارج البلاد) تم توزيع 71 استبانة على العينة المقصودة واسترجاع 70 منها واستبعدت واحدة، ليتم الحصول على 69 استبياناً مايعبر عن نسبة 94,52% وهي نسبة قابلة وصالحة للدراسة.

2.4 أداة الدراسة: تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم بناؤه من خلال ثلاثة محاور محور الموصفات الشخصية، محور الذكاء العاطفي ببعدين (فهم وإدارة الذات، وفهم وإدارة الآخرين) ومحور ثالث للقيادة الإدارية، إلى جانب الملاحظة من خلال اللقاءات المباشرة مع رئيس الديوان وبعض عمداء الكليات ونوابهم ومدراء المعاهد ونوابهم، وكذا المقابلة غير المهيكلة من خلال طرح أسئلة عفوية والانخراط في مناقشة مفتوحة وغير رسمية تخص الموضوع.

1.2.4 الاختبار الاحصائي لصدق وثبات استبيان الدراسة: يتم في هذا العنصر اختبار صدق وثبات الاستبيان، والموضح في الجدول الموالي:

الجدول 01: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

اسم المتغير	الذكاء العاطفي	القيادة الإدارية	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0,82	0,89	0,92

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV25.

من الجدول أعلاه نلاحظ قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تفوق النسبة المعيارية المقدره ب(0,60)، وهذا يدل على أن الاستبيان قابل للتوزيع وصالح للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

5 التحليل التركيبي لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات: في هذا الجزء يتم عرض نتائج التحليل باعتماد برنامج SPSS والنمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية ببرنامج PLS3.

1.5 عرض وتحليل نتائج برنامج SPSS: وفي هذا العنصر يتم عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان الثلاث، كذا التحليل الاحصائي المفسر للعلاقة بين متغيري الدراسة.

1.1.5 عرض وتحليل نتائج محور المتغيرات الديمغرافية: في الجدول الموالي يتم عرض وتحليل نتائج المتغيرات الوصفية انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSSv25:

الجدول 02: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	فئات التغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	67	97,1%
	أنثى	02	2,9%
العمر	أقل من 35 سنة	05	7,2%
	من 36 إلى 45 سنة	26	37,7%
	من 46 فما فوق	38	55,1%
الخبرة	أقل من 3 سنوات	05	7,2%
	من 4 إلى 6 سنوات	20	29%
	من 7 سنين فما فوق	44	63,8%
الدرجة العلمية	دكتور	57	82,6%
	بروفيسور	12	17,4%

المصدر: إعداد الباحثان انطلاقاً من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSSv25
يلاحظ من الجدول أن معظم قادة جامعة أم البواقي ذكور تبلغ أعمارهم من 46 سنة فما فوق، ولديهم خبرة 7 سنوات فما فوق، ومعظمهم دكاترة بنسبة 82,6%.

2.1.5 عرض وتحليل نتائج محورا الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية: يتم في هذا العنصر عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي باعتماد مقياس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي)، وما يقابله في مقياس التششت (الانحراف المعياري) لمعرفة مدى اقتراب وتشابه الاجابات أو وجهات النظر، كالتالي:

الجدول 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للذكاء العاطفي

العبارة	م. الحسابي	الاتجاه	إ. المعياري
إدراك العواطف الشخصية، وتحديد الآثار المترتبة عنها.	3,75	متوسط	0,120
السعي في رفع المستوى والدرجة العلمية.	4,41	مرتفع	1,062
ثقة عالية في تحديد القدرات والمهارات الذاتية.	4,17	مرتفع	0,495
محاولة تسوية الأوضاع مع الآخرين عند ارتكابهم الأخطاء.	4,42	مرتفع	0,736
بعد فهم وإدارة العواطف الذاتية	4,1875	مرتفع	-
العلاقة مع الآخرين (أساتذة وعمال) تكون باتصال مباشر في المواقف الرسمية وغير الرسمية.	4,01	مرتفع	0,737
تشجيع الأفراد لتحقيق التميز مقارنة مع باقي الجامعات.	4,43	مرتفع	0,737
التعامل الجيد مع الآخرين وبذل مجهود في فهم عواطفهم رغم الاجهاد	4,59	مرتفع	0,839

في العمل.			
اتباع سلوكيات حضارية بغض النظر عن الظروف المهنية.	4,54	مرتفع	0,502
بعد فهم وإدارة عواطف الآخرين	4,3925	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv25.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة لكلا البعدين (فهم وإدارة العواطف الذاتية، وفهم وإدارة عواطف الآخرين) وهذا راجع إلى كون قادة جامعة أم البواقي يملكون ذكاء عاطفي، ولديهم حس بفهم مشاعرهم وسلوكياتهم ومشاعر وسلوكيات الأساتذة والعمال وإدارتها بشكل جيد. كما يلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية مرتفعة وهذا يدل على اتفاق واقتراب وجهات النظر للمستجوبين، ما عدا في العبارتين (01) و(03)، حيث فيه اختلاف في الإجابات وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن هناك من القادة من لديه ضعف في إدراك العواطف الشخصية وتحديد القدرات والمهارات الذاتية.

الجدول 04: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الإدارية

العبارة	م. الحسابي	الاتجاه	إ. المعياري
القرارات الإستراتيجية تتخذ بشكل انفرادي.	4,13	مرتفع	0,380
إتاحة الفرصة لمناقشة المسائل الصعبة مع الآخرين.	4,14	مرتفع	0,355
الصرامة والسهر على تطبيق القرارات الإدارية المتخذة.	4,29	مرتفع	0,709
الالتزام بالأوقات ومواعيد الاجتماعات بدقة.	4,42	مرتفع	0,736
تطبيق القوانين الداخلية بصرامة في حالة التقصير بأداء المهام.	4,88	مرتفع	0,654
فرض عقوبات شديدة على المرؤوسين في حالة وجود خطأ.	4,85	مرتفع	0,833
القيادة الإدارية	4,45	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv25.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة، إلى جانب ارتفاع قيم الانحرافات المعيارية، هذا يفسر وجود ممارسات قيادية على مستوى القيادات العليا لجامعة أم البواقي. 3.1.5 تحليل الارتباط والانحدار المتعدد المفسر للعلاقة الخطية بين متغيري الدراسة: في هذا الجزء تم اعتماد معامل الارتباط Spearman الذي يقيس مدى قوة العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة إلى جانب اعتماد الانحدار الخطي المتعدد لشرح العلاقة بين متغير تابع مستمر ومتغيرين مستقلين تساعد بالتنبؤ بقيم المتغير التابع، الجداول الموالية توضح ذلك:

الجدول 05: مصفوفة الارتباط البسيط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة

	فهم وإدارة العواطف الذاتية	فهم وإدارة عواطف الآخرين	الذكاء العاطفي
القيادة الإدارية	R	0,233	0,897
	Sig	0,130	0,000

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSSV25

يلاحظ من الجدول أن قيمة الارتباط ذات معنوية موجبة وقوية بين المتغيرين (الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية)، ونفس الشيء بين القيادة الإدارية وبعد فهم وإدارة عواطف الآخرين، في نجد أن العلاقة بين القيادة الإدارية وفهم وإدارة العواطف الذاتية علاقة موجبة لكن ضعيفة. وما يفسر قيمة الارتباط الموجب والعلاقة الطردية بين القيادة الإدارية وفهم وإدارة عواطف الآخرين، وبين القيادة الإدارية والذكاء العاطفي هو استخدام قادة جامعة أم البواقي ذكاءهم العاطفي، وأن هذا الأخير لديه تأثير في تعزيز المهارات القيادية، لكن لديهم ضعف في فهم وتفسير عواطفهم الشخصية وفي تحديد القدرات والمهارات الذاتية؛ لهذا كان الارتباط ضعيف مع ممارستهم القيادية.

الجدول 06: نموذج الانحدار لأبعاد الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

المتغيرات المستقلة للذكاء العاطفي					القيادة الإدارية
م. الارتباط R	م. التحديد R ²	م. التحديد المصحح R ² - deux ajusté	إ. Fischer D	Sig	
0,551	0,312	0,5531	4,120	0,012	

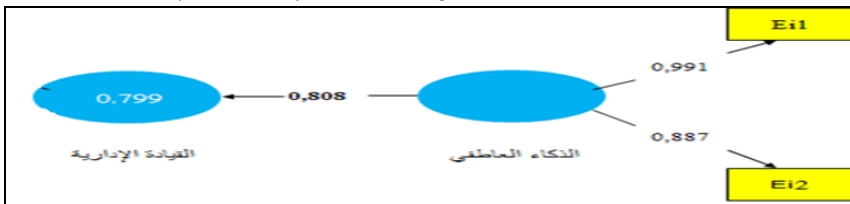
المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSSV25

من الجدول يلاحظ أن الارتباط متوسط وموجب بقيمة $R=0,551$ ، ومعامل التحديد $R^2=0,312$ أي نسبة (32,1%) من التغيرات التي تحدث في القيادة الإدارية، سببها التغيرات الحاصلة في المتغيرات المستقلة للذكاء العاطفي، أما النسبة الباقية فيمكن إرجاعها لأسباب لم تدخل في النموذج. ويلاحظ أن معامل التحديد المصحح $R^2\text{-deux ajusté}=0,5531$ يمكن القول أن سبب التعديل هنا هو العلاقة الخطية الداخلة في الانحدار، يمكن أن تكون ناتجة عن استخدام عينة وليس مجتمع الدراسة ككل، وعن $D\text{ Fischer}=4,120$ فهي دالة إحصائياً عند قيمة معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه فالنموذج نموذج معنوي. وبناء على هاته النتائج فإن النموذج مناسب في تقدير العلاقة الخطية بين القيادة الإدارية والمتغيرات المستقلة، وهو بذلك مناسب للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

2.5 التحليل بواسطة النمذجة بالمعادلة الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS3):

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج نموذج (PLS-SEM) وكذا مؤشرات الجودة لهذا النموذج والمساعد في تحديد مدى ارتباط المتغيرين الكامنين، كالتالي:

الشكل 03: نموذج تحديد المسار (PLS-SEM)



المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات Smart PLS3

يبين الشكل أن قيمة معامل التحديد (0,799) بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية تفوق قيمة (0,7)؛ أي أن نسبة 79,9% من التغير في الذكاء العاطفي سببه القيادة الإدارية، أما بخصوص معامل المسار نجد أنه قريب من الواحد بقيمة (0,808) ما يعبر عن وجود الأثر بين المتغيرين الكامنين.

الجدول 07: مؤشرات جودة نموذج (PLS-SEM)

المؤشرات (الأبعاد)	Loading	C Reliability	AVE	VIF	المتغيرات الكامنة
إدارة وفهم الذات	0,991	0,946	0,898	1,000	الذكاء العاطفي
إدارة وفهم الآخرين	0,887				
القيادة الإدارية	0,953	0,901	0,881	1,000	
	0,896				

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات Smart PLS3

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم التشيع (Loading) كلها في المستوى المقبول وهو ما يعبر عن قوة واتساق المؤشرات وما يؤكد ذلك الثبات المركب (Composite Reliability) بقيمة (0,946) و (0,901) للمتغيرين الكامنين على التوالي والذي يفوق (0,7) وهو ما يعبر عن صحة بناء الأبعاد، كما نجد قيم متوسط التغير المستخرج (AVE) تفوق (0,5)، أما بخصوص اختبار (VIF) فإنها تقل عن القيمة 5 وهو ما يفسر عدم وجود مشكلة في التعدد الخطي.

الجدول 08: نتائج (PLS-SEM)

المؤشرات الأثر	العينة الأصلية	م. العينة	إ. المعياري	قيمة T	القيمة. إ
أثر إدارة وفهم العوظف الذاتية على القيادة الإدارية.	0,601	0,602	0,220	17,909	0,120
أثر إدارة وفهم عواطف الآخرين على القيادة الإدارية.	0,920	0,920	0,012	45,676	0,000

أثر الذكاء العاطفي على القيادة الإدارية	0,873	0,874	0,018	60,123	0,000
---	-------	-------	-------	--------	-------

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات Smart PLS3

بحسب الجدول فإن جميع قيم T تفوق القيمة (1.96) بالإضافة إلى أن جميع القيم الاحتمالية ذات معنوية موجبة لكن ضعيفة بين إدارة وفهم العواطف الذاتية والقيادة الإدارية؛ هذا إن دل على شيء فإنه يدل على المعنوية الموجبة للنموذج، وعليه يتم رفض النموذج الصفري وقبول النموذج التبادلي الذي يفترض وجود أثر معنوي موجب قوي للذكاء العاطفي على القيادة الإدارية بجامعة أم البواقي ونفس الأثر بين فهم وإدارة عواطف الآخرين والقيادة الإدارية، في وجود أثر معنوي موجب لكن ضعيف بين فهم وإدارة العواطف الذاتية والقيادة الإدارية بجامعة أم البواقي. وهذا ما أظهرته نتائج التحليل ببرنامج SPSSV25 في الجدول رقم (05).

3.5 التحليل الكيفي للمقابلة غير المهيكلية: في هذا العنصر يتم عرض أسئلة وأجوبة ونتائج المقابلة غير المهيكلية ودراسة مدى توافقها مع نتائج الاستبيان.

1.3.5 أسئلة وأجوبة المقابلة

س1: هل تشعرون بالحمل الثقيل تجاه مسؤولية المنصب؟

ج1: أغلب المستجوبين قالوا: "نعم المنصب له مسؤولية كبيرة ونسأل الله التوفيق في تأدية الواجب".

س2: هل لديكم فهم وتسيير جيد للمشاعر الذاتية تجاه المنصب؟ ما يمكن قوله هل تسيطرون على عواطفكم وسلوكياتكم الشخصية أثناء العمل؟

ج2: "في بعض الأحيان، ليس كثيرا".

س3: هل تجدون المنصب يسبب لكم مشاكل مع (الزملاء من الأساتذة، الطلبة، العمال)؟

ج3: جلهم قالوا: "لا، الحمد لله". أما الباقيون فقد قالوا: "نعم بطبيعة الحال يحدث ذلك فهذا أمر طبيعي لكن مشاكل طفيفة، لا تؤثر على العلاقة، كما لدي سيطرة في هذا الأمر".

2.3.5 توافق نتائج المقابلات مع نتائج الاستبيان: في هذا العنصر يتم مقارنة مدى توافق نتائج المقابلة مع نتائج الاستبيان، كالتالي:

- **بعد فهم وإدارة العواطف الذاتية:** تتوافق النتائج في وجود ضعف في فهم وإدارة العواطف الذاتية، ما أدى إلى وجود أثر ضعيف على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي.

- **بعد فهم وإدارة عواطف الآخرين:** تتوافق النتائج في وجود فهم وإدارة قوية لعواطف الآخرين، ما أدى إلى وجود أثر معنوي موجب وقوي على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي.

- **بعد القيادة الإدارية:** تتوافق النتائج في وجود قادة مناسبين للمنصب (القائد المناسب في المكان المناسب).

4.5 اختبار فرضيات الدراسة: في هذا العنصر تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، من خلال قبول أو رفض هذه الفرضيات إحصائياً، اعتماداً على نتائج معاملات الارتباط، نموذج الاتحاد المتعدد، ونتائج (SEM-PLS)

الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفهم وإدارة العواطف الذاتية على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفهم وإدارة العواطف الذاتية على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

استناداً على النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS25 ومخرجات برنامج PLS3 والمتمثلة في الجداول (05، 08) على التوالي، تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين فهم وإدارة العواطف الذاتية والممارسات القيادية، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية الصفرية H0، ورفض الفرضية البديلة H1.

الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفهم وإدارة عواطف الآخرين على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفهم وإدارة عواطف الآخرين على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

استناداً على النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS25 ومخرجات برنامج PLS3 والمتمثلة في الجداول (05، 08) على التوالي، تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين فهم وإدارة عواطف الآخرين والممارسات القيادية، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية البديلة H1، ورفض الفرضية الصفرية H0.

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

استناداً على النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS25 ومخرجات برنامج PLS3 والمتمثلة في الجداول (05، 08) على التوالي، تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية البديلة H1، ورفض الفرضية الصفرية H0.

خاتمة:

تم في هذه الدراسة محاولة تحديد وإيجاد أثر الذكاء العاطفي على الممارسات القيادية بجامعة (أم البواقي)، وقد كشفت نتائج الدراسة اعتمادا على نتائج SPSS25 و PLS-SEM وكذا نتائج المقابلة غير المهيكلة مايلي:

- وجود أثر معنوي موجب قوي للذكاء العاطفي على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي؛
- عدم وجود أثر معنوي لفهم وإدارة العواطف الذاتية على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي؛
- وجود أثر معنوي موجب قوي لفهم وإدارة عواطف الآخرين على الممارسات القيادية بجامعة أم البواقي؛

- وجود ضعف في تحديد القدرات والمهارات الشخصية لبعض قادة جامعة أم البواقي؛
- لدى قادة جامعة أم البواقي فهم وإدارة جيدة للآخرين في تسيير شؤونهم.
- يملك قادة جامعة أم البواقي ممارسات قيادية جيدة؛
- يملك قادة جامعة أم البواقي حس الذكاء العاطفي لكن هناك ضعف من ناحية فهم وإدارة الشؤون الشخصية.

التوصيات: في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن أن توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بفهم وإدارة العواطف الذاتية لما لها من دور في تعزيز الممارسات القيادية للمنصب؛
- ضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية والعاطفية اتجاه الذات القيادية؛
- التركيز على تطوير فهم وإدارة عواطف الآخرين والسير بهم لتحقيق أهداف الجامعة كبلوغ المصاف الأول من ناحية الذكاء العاطفي وكذا القيادة الإدارية من بين جامعات الوطن؛
- وجوب الاهتمام أكثر بموضوع الذكاء العاطفي لما له من أهمية بالغة في الإدارة والتسيير.
- ضرورة الاطلاع على بعض المفاهيم والمراجع الخاصة بموضوعي الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية قبل شغل المناصب العليا للمساعدة أكثر في تطوير فهم الذات وتسييرها تسييرا لائق ما يعقب عليه النهوض وارتفاع مستوى القيادات الإدارية للجامعة؛
- إقامة دورات تكوينية للقيادات العليا وتكثيفها لأجل تدريبهم وتكوينهم في هذا المجال، فالقائد الحقيقي لا يعتمد على صفاته الفطرية بل من يكتسب ويطور مقوماته الشخصية التي تؤهله لشغل المناصب العليا في الجامعة باعتبارها أحد المؤسسات المهمة والحساسة والأكثر تأثيرا على المجتمعات لأي دولة والجزائر على وجه الخصوص.

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية

- حريم. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمات (المجلد ط.01). عمان، الأردن: دار حامد للطباعة والنشر.

- صالح، ب العزاوي، و خ ابراهيم. (2010). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي (المجلد ط.01). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بن غريال. (2015). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة بسكرة (مذكرة ماجستير) . كلية العلوم الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- صالح، س. (2008). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بجاية (مذكرة ماجستير) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- فوزية مقاش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- لرزق. (2019). أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معسكر: جامعة مصطفى اسطنبولي.
- هبال. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات من الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- ابريعم، و ي بوقدورة. (جوان، 2019). ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الصفحات 555-573.
- آمنة توال. (جوان، 2017). دور الذكاء الانفعالي للقائد في تحقيق تميز المؤسسة. 07(01). بن جلول. (ديسمبر، 2017). علاقة الذكاء الانفعالي باستراتيجيات مواجهة الضغوط المهنية: دراسة ميدانية على عينة من الإطارات الوسطى بشركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة. 05(12). بن عبو، و ن لزرق. (2018). دور كفاءات الذكاء العاطفي في فعالية القيادة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ببلعباس ENIE. 05(03).
- بن وهيبة، و ل هماش. (2018). أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة. 02(01)، الصفحات 347-366.
- دلال سلامي. (مارس، 2016). الذكاء العاطفي: مدخل نظري. (15)، الصفحات 164-179. الرميدي، و ف طلحي. (جوان، 2019). أثر تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية على القدرات المؤسسية شركات السياحة المصرية كدراسة حالة. 03(02).
- العقون، ز. (ماي، 2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بضغوط العمل دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط. 10(01).

- العيداني. (2009). أثر الذكاء الشعوري للقائد في دعم مفهوم التميز والتفوق للمنظمات الاقتصادية. 04(07).
- الغالي، ط. و ل لفته. (2015). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق. 08(15).

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Bano, F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. 04(03).
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i). (E. 01, Ed.) Toronto, Canada: Technical Manual, Multi-Health System.
- Conger, M. (2002). Leadership : learning to share the Vision, Organizational dynamics. 19(03).
- Golman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.
- Guillaum, & Austin. (January 2014). A Qualitative Study : The link between administrative leadership and innovation and an emotionally Intelligent Organization. 07. Seattle: Global Business & International Management Conference Journal.
- Laurence, L. (2005). Strategor. Paris: Dunod.
- Maulod, & Shafinaz. (2017). Relationship between principals' emotional intelligence and instructional leadership practices in Malysian secondary schools. 04(03).
- Mayer, J., & Salovey, P. (1990, March). Emotional Intelligence: Imagination Cognition and Personality. 09(03), pp. 185-211. doi:https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Mfikwe. (2017). The Significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African Government.
- Rawat, S. (2017). Traits of Transformational Leader: Durga Saptshati- A Case Study. 09(02).
- Svetlana, L. (2012). The Role and Importance of Emotional Intelligence in Knowledge Management. International Conference Management knowledge and Learning. International School for Social and Business Studies. Slovenia.