

الأقدمية والمستوى التعليمي كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة
Moderating Role of seniority and Educational level in the relationship between
emotional intelligence and leadership.

علي طاجين

السعيد ايت سعيد محمد *

أستاذ، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم

طالب دكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم

Ali Tagin

Said Ait Said Mohamed

professor, Abdelhamid Ibn Badis

PhD student, Abdelhamid Ibn Badis University of

University of Mostaganem

Mostaganem

alitagjine@yahoo.fr

acirem1998@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/04/03

تاريخ القبول: 2021/09/07

تاريخ الاستلام: 2020/12/01

-الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة، واختبار أثر الأقدمية والمستوى التعليمي كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة، تم استخدام نموذج جولمان للذكاء الانفعالي (2000)، ونموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون (1960) للقيادة، بالتطبيق على عينة من مديرو المؤسسات التعليمية بأطوارها الثلاثة لولاية تيارت، اعتمادا على الأدب النظري من نظريات ودراسات سابقة في بناء نموذج الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المدرسين والمديرين للمؤسسات التربوية التابعة لمديرية التربية لولاية تيارت. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (1000) مدرس، و(46) مدير مؤسسة تربوية من مختلف الأطوار التعليمية الثلاثة بنسبة استرداد بلغت 91 %، وتحليل البيانات واختبار النماذج تم الاعتماد على برنامج Spss V23 وبرنامج Amos V23. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي مباشر دال إحصائيا للذكاء الانفعالي على القيادة. وبأن متغير الأقدمية والمرحلة التعليمية لا يلعبان دور المتغير المعدل للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة.

-الكلمات المفتاحية: الذكاء الانفعالي، نموذج جولمان، نموذج بلاك وموتون، المتغيرات المعدلة.

Abstract : This study aimed to explore the relationship between emotional intelligence, leadership, and to test the moderating role of seniority and Educational level in the relationship between emotional intelligence and leadership. Applying to a sample of teachers and principals of educational. The Golman model (2000) was used

for emotional intelligence ,and the Black & Mouton model (1960) for leadership. Applying to a sample of teachers and principals of educational. Relying on theoretical literature from previous theories and studies to building the study model. The study relied on the descriptive research design . The study community is represented in all the teachers and principal of the educational institutions

of the Directorate of Education in the state of Tiaet .A stratified random sample of (1000) teachers (46) directors of educational institutions from all three educational stages was selected with a response rate of 91 % . For data analysis and testing hypotheses of the study, were used the AMOS

* - المؤلف المرسل

(23) and SPSS (23). The study concluded that there is a statistically significant direct positive impact of the emotional intelligence on leadership. And that the variable of seniority and educational level does not play the role of the moderating variable on the relationship between emotional intelligence and leadership.

- **Keywords:** emotional intelligence, The Golman model, Black & Mouton model, moderating variable.

- مقدمة:

لقد فرضت التحديات والتطورات من نماذج تنظيمية وطرق تسيير حديثة على المنظمة الحاجة إلى زيادة الكفاءات والقدرات والمهارات لدى القائد لمواجهة هذه التحديات والتطورات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى وجود نوعية من القادة لديهم مهارات أساسية (إدارية، فنية، إنسانية) وذكاء إداري وقدرات معرفية ووجدانية متميزة تؤثر في سلوك المرؤوسين، وتسمح لهم بالتسيير الفعال والناجح على مستوى المنظمة باعتباره تفاعل اجتماعي ومن بين هذه القدرات المتميزة ظهر مفهوم الذكاء الانفعالي، الذي تنوعت الاتجاهات النظرية في تعريفه، شأنه في ذلك شأن الذكاء بالمفهوم التقليدي، على الرغم من حداثة المفهوم في التراث النفسي.

أشارت الدراسات إلى أن كل من المهارات العقلية والمؤهلات الأكاديمية غير قادرة على التمييز بين متوسطي ومرتفعي الأداء، ولكن ما يسمى بالذكاء الانفعالي مثل حفز الذات والمثابرة والمبادرة وتقبل الغير والقدرة على العمل بفعالية ضمن فريق هي التي أظهرت قدرة تمييزية أعلى بين هاتين المجموعتين. (الخضر، وعثمان، 2006، ص. 81).

ومن هنا تبرز أهمية الذكاء الانفعالي كعامل مسيطر يؤثر في كل القدرات الأخرى كما تظهر أهميته كونه عاملا مهما في قيادة الانفعالات ومحفز للمشاعر في التأثير والتوجيه وتسيير الصراعات وبالتالي القدرة على القيادة.

يمكن اعتبار القيادة مرهونة بامتلاك مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي تؤهل للقيادة والإدارة على أكمل وجه إلى جانب القدرات المهنية، إذ يشير التراث السيكلوجي الحديث إلى أن الذكاء الانفعالي من العوامل المهمة التي تلعب دورا بارزا في نجاح القائد وفعالية أدائه حيث لقي هذا الموضوع إقبالا كبيرا في الأوساط العلمية واقتحم العديد من المجالات منها المجال التربوي فإن المؤسسة التربوية كمنظمة اجتماعية تتسم بالتعقيد وتشابك العلاقات، أصبحت فيها القدرة على القيادة أمرا ضروريا أكثر من أي وقت مضى لتنظيم الجهود وتوجيه عمل الجماعة داخل بيئة العمل وان تكون قادرة على تحقيق الآمال والتطلعات والثقة والولاء والالتزام بين كل الأعضاء الفاعلين.

تعتبر القيادة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان ليكونوا جماعة معينة، إلا وكان وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية هذه الجماعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة ويتوقف نجاح المنظمة على نوع ونمط القيادة.

فالقيادة هي التي تغرس الثقافة التنظيمية في أذهان الأفراد داخل بيئة المنظمة باعتبارها المعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية بناء التصورات والقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات من خلال الممارسات اليومية داخل بيئة المنظمة والتي يكتسبها العمال، ولعل ذلك يتضح جلياً في نعت القيادة على أنها توجيه الأفراد سلوكياً والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية، إلى جانب صياغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة يرتبط بعنصر القيادة عامة وفعالية نمطها خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤثر حتماً في التخطيط المستقبلي وصياغة ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تماسك الأفراد داخل المنظمة وتنمية وتطوير جميع جوانبها.

1.1 الإشكالية:

أشار الكثير من الباحثين (Moyer 2001، Landy 2005، Humphry 2002) إلى أن مفهوم الذكاء الانفعالي يرتبط بالقيادة، فالرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم مؤشرات فعالية نمط القيادة يتعلق بالجانب الانفعالي للإتباع ومن جهة أخرى فإن الحالات الانفعالية يمكن أن تتطور إلى شعور ثابت في بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى بناء تصورات واتجاهات وقيم ومعتقدات ايجابية لدى العمال وهذا ما يطلق عليه مصطلح الثقافة التنظيمية.

إن أنواع التفاعلات التي تحدث بشكل متكرر في السياق المنظمي هو ما يحدث بين أعضاء الفريق وعليه فإن الذكاء الانفعالي للفريق لا يقل أهمية عما هو للفرد وهذا ما يؤدي إلى إبراز ثقافة تنظيمية قوية تماسك فيه كل أعضاء المنظمة حول الأهداف المنوطة بها.

وعلى ضوء ما سبق جاءت الدراسة الحالية لتستهدف الكشف عن علاقة الذكاء الانفعالي بالقيادة لدى مديرو المؤسسات التربوية بمختلف أطواره (الابتدائي، المتوسط والثانوي) من وجهة نظر المدرسين من خلال تصميم واختبار نموذج نظري يمثل هذه العلاقات، ويجب على التساؤلات التالية:

- هل هناك تأثير للذكاء الانفعالي على القيادة لدى مديرو المؤسسات من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم؟

• هل تلعب المتغيرات الشخصية (الأقدمية والمستوى التعليمي) الدور المعدل للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة لدى مديرو المؤسسات من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم؟

2.1 الفرضيات:

• يوجد تأثير للذكاء الانفعالي على القيادة لدى مديرو المؤسسات التربوية من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم.

• يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية (الأقدمية والمستوى التعليمي) كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة لدى مديرو المؤسسات من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم.

ومنها تتفرع الفرضيتين الفرعيتين:

○ يوجد تأثير للأقدمية كمتغير معدل للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة لدى مديرو المؤسسات من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم.

○ يوجد تأثير للمستوى التعليمي كمتغير معدل للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة لدى مديرو المؤسسات من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم.

3.1 نموذج الدراسة:

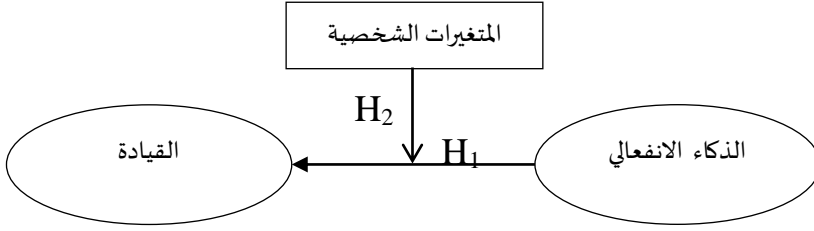
إن عملية بناء النموذج تعتمد على تحديد المتغيرات المستقلة، والتابعة، والمعدلة على النحو التالي:

المتغير المستقل: يتمثل في الذكاء الانفعالي.

المتغير التابع: يتمثل في القيادة.

المتغيرات المعدلة: الأقدمية في منصب مدير والمستوى التعليمي للمدير.

من جانب آخر فإن الأدب النظري والدراسات السابقة أكدت على وجود علاقات بين متغيرات الدراسة (الذكاء الانفعالي مع القيادة) والتي لم تتناول هذه العلاقات بصفة تفاعلية في نموذج واحد كما سيتم تناوله في هذه الدراسة واعتمادا على فرضيات الدراسة تم اقتراح هذا النموذج النظري.



الشكل (01) النموذج النظري

4.1. أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة من ناحيتين:

أ- الناحية النظرية:

يعتبر موضوع الذكاء الانفعالي أحد أهم متغيرات الشخصية في نجاح الفرد، وتوافقه مع متطلبات حياته بدرجة تفوق القدرات العقلية لأن مهاراته المتمثلة في حفز الذات والمبادرة والإصرار والمرونة وتقبل الغير إلى جانب القدرة على العمل بفعالية ضمن فريق، وتحمل الضغوط وتوليد مشاعر الثقة والاحترام المتبادل هي التي أظهرت قدرة تمييزية يمكن الاستعانة بها في عملية ممارسة القيادة وغرس ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة يشوبها العدل والمساواة والالتزام التنظيمي والولاء.

كذلك تناولت الدراسة متغير القيادة كعملية جوهرية في العلاقات التفاعلية وأوجه التأثير للجماعة داخل المنظمة فأسلوب القيادة هي التي تثبت الثقافة التنظيمية الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة وان القيادة دور مهم في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية القوية.

ب- الناحية العملية:

- إبراز أهمية تفاعل المتغيرات (الذكاء الانفعالي- القيادة) في سياق متصل الحلقات في عملية نجاح المؤسسة وقوتها في تحقيق أهدافها وفعاليتها نجاعتها.
- إبراز أهمية متغيرات الدراسة كعناصر أساسية بنفس درجة الأهمية لأخذها بعين الاعتبار في برامج وإعداد المديرين.

5.1. أهداف الدراسة:

- تصميم نموذج نظري يصف العلاقة بين متغيرات الدراسة الذكاء الانفعالي والقيادة.
- التعرف على ومستوى الذكاء الانفعالي لدى مديرو المؤسسات التربوية لمختلف أطوار التعليم من وجهة نظر المدرسين.

■ التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديرو المؤسسات التربوية لمختلف أطوار التعليم من وجهة نظر المدرسين.

■ التعرف على دور الأقدمية والمستوى التعليمي كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة.

6.1 حدود الدراسة:

هناك مجموعة من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة وذلك بسبب طبيعية موضوع الدراسة ومنهجيتها وهي كالتالي:

● **المجال البشري:** شملت هذه الدراسة مجموعة من المدرسين بمعينة مديرو المؤسسات التربوية لمختلف مراحل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي التابعين لمديرية التربية في ولاية تيارت.

● **المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في جانبا التطبيق على مجموعة من المؤسسات التربوية في مختلف مراحل التعليم الثانوي والمتوسط والابتدائي لولاية تيارت.

● **المجال الزمني:** استغرقت مدة إجراء الدراسة في جانبا التطبيق تقريبا كل السنة الدراسية 2017-2018 في الفترة الممتدة من شهر أكتوبر إلى غاية النصف الأول من شهر ماي.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 مصطلحات الدراسة:

أ- الذكاء الانفعالي:

إن التطور الذي حدث في فهم العلاقة بين العقل والوجدان يعزى للذكاء الانفعالي، ويعتبر نقطة تحول في التخفيف من الصراع الطويل حول المفاهيم العقلية للذكاء.

إن النظرة الحديثة للوجدان تعترف بأهميته في حياة الإنسان وبأنه ليس عمليات منفصلة عن عمليات التفكير لدى الإنسان بل هي عمليات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، ووفقا لذلك فإن الذكاء الانفعالي هو تكامل منظومتين المعرفة والانفعال، إذ يقوم النظام المعرفي بالاستدلال المجرد حول الانفعالات، بينما يعزز النظام الانفعالي القدرة المعرفية، وبذلك يشكل الوجدان مصدرا فريدا للمعلومات لدى الأفراد حول بيئتهم المحيطة، وتلك المعلومات تشكل أفكارهم وأفعالهم ومشاريعهم المتعاقبة (Mayer, 2001).

حيث يرى Mayer أن الانفعالات ترتبط بعمليات التفكير المنطقي، أكثر من أنها تشتتها (Salovey. P et Moyer J D, 1990, P 433) ويؤكد جولمان بأن بني الانفعالات والذكاء، تعمل في انسجام، وتناغم وليس بينهما أي تعارض. (Holly. S. C. Cit. P17).

وفي هذا الصدد يقول King "إننا نكون أكثر ذكاء عندما نفهم بشكل صحيح انفعالاتنا، ونفسر بشكل دقيق انفعالات الآخرين، وتستعمل هذه المعرفة في ترقية تفكيرنا" (1990, P 186).
 (Salovey. P et Moyer J. D) ولكي ندرك العلاقة القائمة بين الذكاء بصورة عامة، والانفعال، لابد من تعريف هذين المفهومين :

فالذكاء عرف تعاريف متباينة، عبر مختلف المراحل التاريخية، ولعل أشهرها تعريف وكسلر (Wechsler, 1949) الذي يرى بأنه " قدرة الشخص العامة للتصرف عن قصد، والتفكير بعقلانية والتعامل بفعالية مع بيئته " (Salovey. P et Moyer J. D. 1990. P 186) وبصفة عامة يشير الذكاء إلى قدرة الشخص على التكيف وحل المشكلات.

كما يعرفه محمود (2000) بأنه " حالة داخلية، تتصف بجوانب معرفية خاصة، وإحساسات وردود أفعال فيزيولوجية، وسلوك تعبيري معين.

ويذكر (Maye, 2001) أن الانفعالات تعتبر واحدة من أصل ثلاثة أو أربع أقسام أساسية للعقل وتمثل هذه الأقسام فيما يلي:

- أ- فالدوافع مرتبطة بعضويتنا وتعتبر من محددات السلوك.
- ب- الانفعالات التي تتدخل في استجاباتنا للتغيرات، أثناء التفاعل بين الفرد وبيئته، فعندما نغضب تظهر استجابة عدم الرضى وعندما نخاف تظهر استجابة لخطر ما.
- ج- المعرفة التي نتعلم من خلالها من بيئتنا من حيث تتيح لنا حل المشكلات التي نواجهها.
- د- الوعي أو الشعور:

ويتضمن عمليات التفاعل بين الدوافع والانفعالات من جهة وبين الانفعالات والمعرفة من جهة أخرى حيث تتفاعل الدوافع مع الانفعالات مثلا عندما لا تلي حاجاتنا، فإن ذلك يقود إلى الغضب كما تتفاعل الانفعالات والمعرفة فمثلا عندما يكون مزاجنا جيدا فإن ذلك يقودنا إلى التفكير بصورة إيجابية (Moyer J. D et all., p 397-398) 2000

- قياس الذكاء الانفعالي إجرائيا:

يمثل الدرجات التي يتحصل عليها المديرين من خلال وجهة نظر المدرسين في المؤسسات التربوية من أفراد عينة الدراسة في مقياس الذكاء الانفعالي المستخدم في هذه الدراسة.
 ب- القيادة:

يشير " البدرى " أن من حتميات العمل القيادي وجود عناصر رئيسية لاكتمال الصورة المثلى للعمل القيادي، وهذا يعني اشتراك قائد أو أفراد في تحقيق أهداف متفق عليها، وإذا ما توفرت صفات القيادة في شخص معين فليس بالضرورة أن يكون قائدا باعتبار أن القيادة هي

عملية نسبية وطبيعي وجود أهداف يسعون لتحقيقها ومن هذا المنطلق فالقيادة تظهر نتيجة لظروف ومواقف اجتماعية للوصول إلى هدف، وبناء على ذلك، فإن أنماك القيادة الإدارية والتربوية تكون في ثلاثة أنواع رئيسية متفق عليها وهي: (القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية والقيادة التسيبية) (البدري، 2001، ص ص. 42-43).

ويذكر (الطيب) بأن الدراسات المختلفة التي قام بها علماء الإدارة والنفوس والاجتماع ركزت على تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن أن يتبعه القائد كي يحقق الاهداف المأمولة بمقدرة وفعالية ولعل أهم تلك الدراسات هي التي قام بها كل من كورت لوين (K. Lewin) ورونالد لبييت (R. Lippitt) ووالف وايت

(R. White)، وهي البداية الأولى للدخول في موضوع أنماط القيادة ومعرفة خصائصها وقد كان هؤلاء علماء نفس في جامعة إيوا (Iwa) الأمريكية وقاموا بدراساتهم في عام (1939) وكانت تهدف إلى محاولة الكشف عن نوعية القيادة والعلاقات التي تربطها ومدى علاقتها بالأجواء الاجتماعية التي تحيط بها حيث قاموا في تجاربهم بتشكيل ثلاث مجموعات من التابعين، نظمت المجموعة الأولى على أساس (تسلطي) بحيث يقوم القائد بتوضيح التعليمات وما يجب تنفيذه، كما يتولى تكليف كل شخص بمهمة معينة، كما أنه ذاتي في ثناءه ونقده، أما المجموعة الثانية فنظمت على أساس ديمقراطي (تشاروري) يتولى فيها قائد ديمقراطي، يشارك الأفكار في صنع القرارات بشكل جماعي، كما يسمح للأفراد باختيار زملائهم الذين يرغبون العمل معهم، ومن صفات القائد في هذه المجموعة أنه موضوعي في مدحه ونقده. أما المجموعة الثالثة نظمت على أساس تسيبي تركت فيه الحرية المطلقة للأفراد في اتخاذ القرارات، ولم يكن للقائد أي دور، كما أنه لا يقدم لهم أي معلومات إلا إذا طلب منه، ويسمح لهم بالتواصل فيما بينهم بشكل كبير. (الطيب أحمد، 1999، ص 131).

وبشير مرسى (1988) إلى أن النتائج التي توصل إليها القائمون على هذه التجربة، هو وجود اختلاف بين المجموعات الثلاثة في الجو الاجتماعي، وكذلك السلوك والإنجازات. ففي القيادة التسلطية كان أعضاء المجموعة في مخصصات وتنافر فيما بينهم واعتمدوا على القائد في حل أمورهم لأن وجود القائد ضرورة لسير العمل، وفي القيادة الديمقراطية يعمل الأفراد في جو من الحميمية والتعاون، وكانت العلاقات مع القائد تتصف بالمرونة والعمل يسير رغم غياب القائد، أما القيادة التسيبية؛ فكان العمل ينجز مصادفة وبدرجة متدنية من الإنتاج نظرا لانشغال العاملين بالمشاحنات والمخصصات بدلا من الاهتمام بالعمل مما أدى إلى هدر الوقت وبالتالي قلة الإنتاج.

ويقصد بالنمط القيادي " السلوك المتكرر " المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة. -قياس القيادة إجرائيا:

هي الدرجات التي يتحصل عليها المديرين من خلال وجهة نظر المدرسين في بعدي المبادأة والاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية في تصنيف الأنماط القيادية. 2.2. الدراسات السابقة:

دراسة فاروق السيد عثمان ومحمد عبد السميع رزق 1998: لقد كان الهدف من الدراسة إعداد وتقنين مقياس للذكاء الانفعالي مع تحديد أبعاده وعوامله، حيث اعتمدت عينة بلغ حجمها 136 طالبا وطالبة وأظهرت نتائجها أن الذكاء الانفعالي يتكون من خمسة عوامل هي: إدارة الانفعالات، التعاطف، تنظيم الانفعالات، المعرفة الانفعالية والتواصل الاجتماعي، واعتبر هذه الدراسة من بين البحوث الأولى التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية.

دراسة محمد، وعبد العال 2005: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني للمعلم وسلوكه القيادي مع التلاميذ داخل قاعات الدروس، تكونت عينة الدراسة من (150) معلما ومعلمة من تخصصات مختلفة في المرحلة الإعدادية من مدينة فيها وبعض القرى المجاورة لها في مصر وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات السلوك القيادي الديمقراطي والتسلطي في المجموع الكلي لصالح السلوك القيادي الديمقراطي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات السلوك القيادي الديمقراطي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات السلوك القيادي التسلطي والفوضوي في المجموع الكلي لصالح السلوك القيادي الفوضوي.

دراسة البورينيينعنوان: الذكاء العاطفي لدى مديرو المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقتها بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم.

هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديرو المدارس الأساسية الخاصة في عمان وأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم، فكانت عينة الدراسة مكونة من (100) مدير مدرسة أساسية خاصة و(486) معلما ومعلمة في عمان تم اختيارهم بطريقة طبقة عشوائية، واستخدمت أداتان الدراسة الأولى كانت القياس الذكاء العاطفي، والثانية لقياس الأداء الإداري للمديرين وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي للمديرين بحسب إجاباتهم عن أنفسهم، وكذلك ارتفاع مستوى الأداء الإداري لدى المديرين من وجهة نظر معلمهم، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي لصالح الإناث بالنسبة لمتغير الجنس، وكذلك الحال بالنسبة

لصالح الدبلوم العالي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وبالنسبة للأداء الإداري وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي في مجال مستوى الأداء الإداري ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في التخطيط والتنظيم والقيادة، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات العلاقات الإنسانية والعمل الإداري بالنسبة لمتغير الخبرة، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى أدائهم بالنسبة للمديرين.

3. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.3 منهج الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة الاستطلاعية على المنهج الوصفي لتحليل الموضوع وجمع البيانات بكيفية مفصلة ودقيقة للوصول إلى التعميمات الموضوعية والجديدة، وذلك من خلال استخدام تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية على اعتباره الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، من خلال اقتراح نموذج بنائي متكامل لعلاقة الذكاء الانفعالي بالقيادة، والتأكد من تطابقها مع التكوينات الفرضية التي اعتمدها الباحث في بناء النموذج المفترض للدراسة الحالية.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين والمديرين العاملين بالمؤسسات التربوية لمختلف أطوار التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي لمدينة تيارت للفصل الدراسي الأول من السنة الدراسية 2017-2018 حسب إحصائيات مصلحة الدراسة والامتحانات لمديرية التربية لولاية تيارت.

جدول رقم (01) توزيع مجتمع الدراسة للأطوار الثلاثة.

المدرسون		المديرون		أطوار التعليم
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
39.9	1104	63.6	84	التعليم الابتدائي
34.4	951	23.5	31	التعليم المتوسط
25.7	712	12.9	17	التعليم الثانوي
100.0	2767	100	132	المجموع

3.3 عينة الدراسة:

نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها 280 مدرسا بنسبة تمثل 10.19 من المجتمع الأصلي وأربع عشرة 14 مديرا بنسبة تمثل 10.60 % وتم

اختيار المدرسين بنسبة 80% من مجموع المدرسين في كل مؤسسة تربوية بمختلف أطواره بصفة عشوائية وتم استبعاد كل المدرسين الجدد والجدول رقم (02) يوضح ذلك.
جدول رقم (02) توزيع عينة الدراسة للأطوار الثلاثة.

المدرسون		المديرون		أطوار التعليم
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
40.0	112	57.1	08	التعليم الابتدائي
34.3	96	28.6	04	التعليم المتوسط
25.7	72	14.3	02	التعليم الثانوي
100.0	280	100.0	14	المجموع

أما بالنسبة لعينة المديرين فتم اختيارهم حسب نسبة تمثيل كل طور من المجتمع الاستطلاعي الأصلي.

- خصائص عينة الدراسة:

تم التركيز في هذه الدراسة على المتغيرات الشخصية والمتمثلة في الأقدمية والمستوى التعليمي لعينة المديرين كما يوضحه الجدول (03).

جدول رقم (03) توزيع عينة المديرين حسب الأقدمية والمستوى التعليمي

التعليم الثانوي		التعليم المتوسط		التعليم الابتدائي		أطوار التعليم الفئات	المتغيرات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
/	/	25	1	/	/	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
50	1	25	1	12.5	1	من 5 الى 10 سنوات	
/	/	25	1	37.50	3	من 11 الى 15 سنة	
50	1	25	1	50	4	أكثر من 15 سنة	
100	02	100	4	100	8	المجموع	المستوى التعليمي
/	/	25	1	25	02	ثانوي	
100	02	50	2	50	04	جامعي	
/	/	25	1	25	02	دراسات عليا	
100	02	100	04	100	08	المجموع	

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن نسبة المديرين بالتعليم الابتدائي تتجاوز 80 % من ناحية الأقدمية التي تفوق 10 سنوات بينما في التعليم المتوسط نسجل 50% بين الأقل من 10 سنوات و50% الأخرى أكثر من 10 سنوات وبالنسبة للتعليم الثانوي نلاحظ نسبة 50% تخص الفئة بين 5 و10 سنوات و50% الأخرى للفئة أكثر من 15 سنة كأقدمية. أما بالنسبة لمتغير

المستوى التعليمي فنجد أن النسبة تتجاوز 50% في كل الأطوار للمتحصليين على شهادة ليسانس فأكثر. بينما التعليم الابتدائي والمتوسط ضئيلا من مستوى الثالثة ثانوي وهم يتميزون بأقدمية تفوق 15 سنة كمدير وهي تعتبر فئة ضئيلة من المجتمع.

4.3. أداة الدراسة وطرق التحقق من صلاحيتها:

أ. الاطلاع على المقاييس:

من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة أطلع الباحث على مجموعة من المقاييس التي أعدت لقياس مفاهيم الدراسة والمتمثلة في الذكاء الانفعالي والقيادة ومن بين المقاييس التي تم الاطلاع عليها والاستفادة منها:

○ مقياس عثمان ورزق (2001) وهي ترجمة لمقياس جولمان Goleman الذي استخدم التحليل العاملي بالتدوير المتعامد فاريماكس وأسفر هذا التحليل عن خمسة عوامل تشبعت عليها عبارات المقياس.

○ مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ) الذي صممه هالين 1957 حيث قام الأستاذ الدكتور محمد حسن رسي باستخدام المقياس الأصلي مترجما إلى اللغة العربية حيث يتكون المقياس من 30 فقرة، 15 خمسة عشر منها لقياس ما أسماه هالين المبادأة في وضع إطار العمل والخمس عشرة فقرة الأخرى فهي لقياس ما أسماه الاهتمام بالعلاقات الانسانية.

ب. تصميم أداة الدراسة: تتكون أداة القياس من قسمين:

■ القسم الأول: يخص المتغيرات الشخصية والمتمثلة في المستوى التعليمي والأقدمية المهنية في منصب مدير والتي تم الحصول عليها من مصلحة الموظفين على مستوى مديرية التربية لولاية تيارت.

■ القسم الثاني: يتكون استبيان في صورته الأولية من 88 فقرة موزعة على مجالين، ويتم الاستجابة لهذه الفقرات حسب سلم ليكرت الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا).

- مجال الذكاء الانفعالي: ويتكون من 58 عبارة موزعة على خمسة أبعاد (المعرفة الوجدانية، إدارة الانفعالات، تنظيم الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي)

- مجال القيادة: ويتكون من 30 عبارة موزعة على بعدين (المبادئ أو الاهتمام بالعمل، العلاقات الإنسانية)

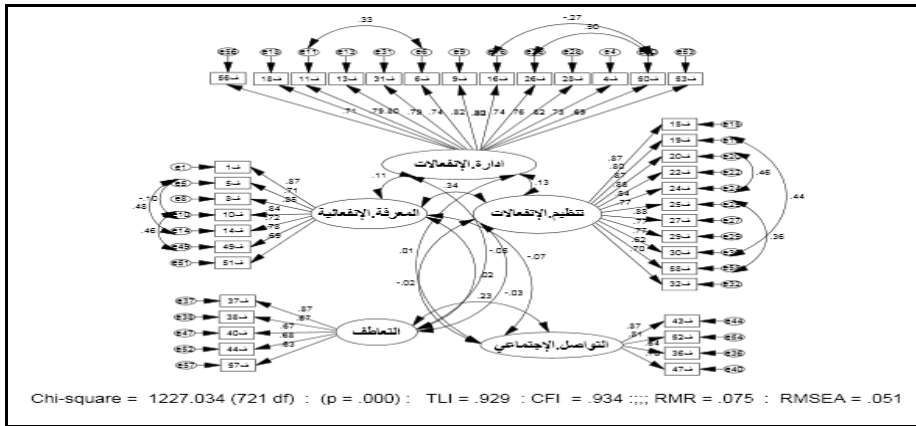
ج- التحقق من صلاحية الأداة: بعد تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ابن خلدون بولاية تيارت إلى جانب أساتذة في القياس النفسي وعلم النفس التربوي من جامعات أخرى من داخل وخارج الوطن، وذلك

للتأكد من مدى مناسبة الفقرات ووضوحها ومدى تمثيلها للأبعاد وتقويم مستوى الصياغة اللغوية وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة إلى جانب الحكم على مدى صلاحية بدائل الإجابة.

4. الخصائص السكومترية لأداة الدراسة:

1.4. صدق وثبات البنية العاملية لمقياس الذكاء الانفعالي:

استخدمت طريقة الأرجحة العظمى (ML) لتقدير معالم النموذج.



الشكل رقم (02) النموذج الخماسي العوامل للذكاء الانفعالي

من خلال نتائج التحليل التي يظهرها الشكل رقم (02) نلاحظ بأن تشعبات المؤشرات لكل بعد من أبعاد الذكاء الانفعالي تجاوزت القيمة 0.50. ونجد أن أغلب مؤشرات المطابقة وقعت ضمن المدى المثالي لكل مؤشر وهذا دليل على تمتع المقياس ببنية خماسية الأبعاد.

جدول رقم (04) معاملات الصدف الثبات لأبعاد الذكاء الانفعالي

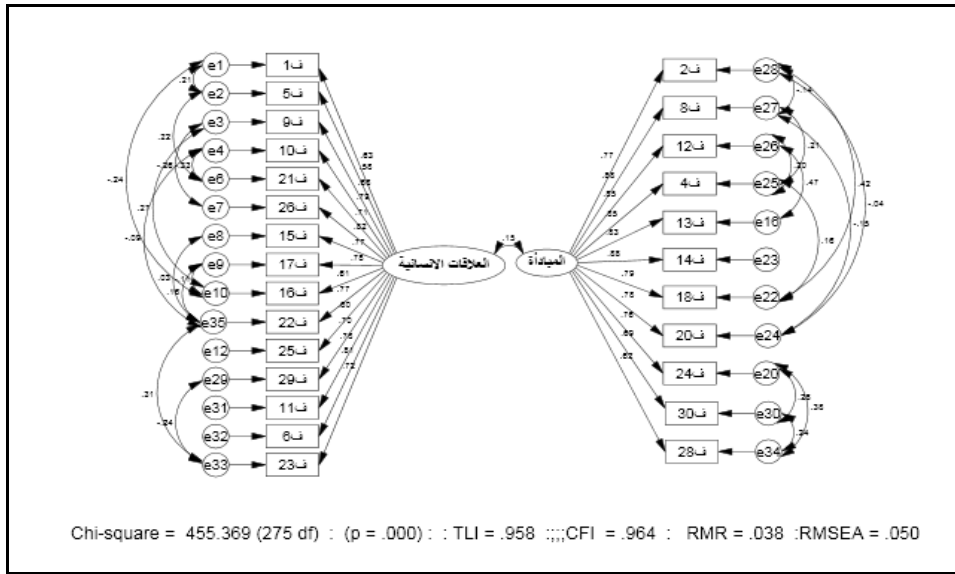
الأبعاد	CR	AVE	MSV	تنظيم الانفعالات	المعرفة الانفعالية	التعاطف	ادارة الانفعالات	التواصل الاجتماعي
ادارة الانفعالات	0.950	0.594	0.017	0.771				
المعرفة الانفعالية	0.916	0.612	0.113	0.107	0.782			
التعاطف	0.834	0.505	0.051	0.046	0.018	0.711		
تنظيم الانفعالات	0.951	0.641	0.113	0.131	0.337	0.025	0.801	
التواصل الاجتماعي	0.843	0.577	0.051	0.015	0.067	0.226	0.019	0.760

من خلال نتائج الجدول رقم (04) يتضح بأن قيم الثبات المركب (CR) تجاوزت القيمة 0.70 لكل بعد من أبعاد الذكاء الانفعالي، وتأكد تمتع عوامل النموذج بالصدق التقاربي لأن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بعد تجاوزت القيمة 0.50، وهو أصغر من الثبات المركب (CR). (Hair & all (2006.

وجاءت قيم كل من مربع التباين الأقصى المشترك (MSV) بين العوامل أصغر من قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)، وهذا مؤشر دال على تمتع النموذج بالصدق التمايزي. (Hair & all (2006، مع ملاحظة أن القيم القطرية أكبر من باقي القيم في المصفوفة وهذا مؤشر آخر يؤكد الصدق التمايزي حسب ما ذكره كل من "باركلاي وآخرون" (All & Barclay, 1995).

2.4. صدق وثبات البنية العاملية لمقياس القيادة:

استخدمت طريقة الأرجحة العظمى (ML) لتقدير معالم النموذج.



الشكل رقم (03) النموذج الثنائي العوامل للقيادة

من خلال نتائج التحليل التي يظهرها الشكل رقم (03) نلاحظ بأن تشبعات المؤشرات لكل من بعدي القيادة تجاوزت القيمة 0.50. ونجد أن أغلب مؤشرات المطابقة وقعت ضمن المدى المثالي لكل مؤشر، وهذا دليل على تمتع المقياس ببنية ثنائية الأبعاد.

جدول رقم (05) معاملات الصدف الثبات لأبعاد القيادة

المبدأة	العلاقات الإنسانية	MSV	AVE	CR	الأبعاد
	0.721	0.021	0.520	0.941	العلاقات الإنسانية
0.792	0.145	0.021	0.633	0.949	المبدأة

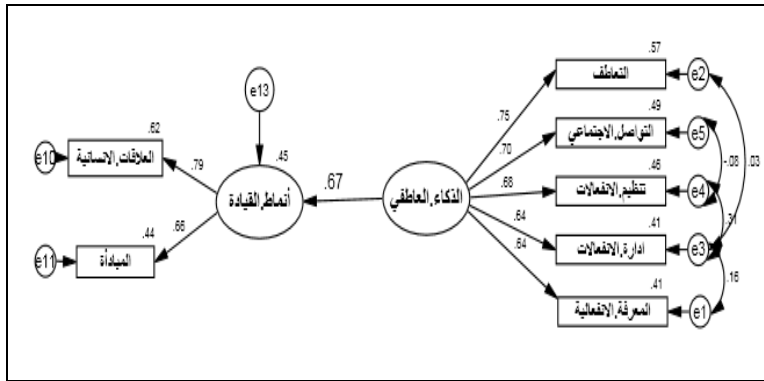
من خلال نتائج الجدول رقم (05) يتضح بأن قيم الثبات المركب (CR) تجاوزت القيمة 0.70 لكل بعد من أبعاد الذكاء الانفعالي، وتؤكد تمتع عوامل النموذج بالصدق التقاربي لأن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بعد تجاوز القيمة 0.50، وهو أصغر من الثبات المركب (CR). (Hair&all، 2006).

وجاءت قيم كل من مربع التباين الأقصى المشترك (MSV) بين العوامل أصغر من قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)، وهذا مؤشر دال على تمتع النموذج بالصدق التمايزي. (Hair&all، 2006)، مع ملاحظة أن القيم القطرية أكبر من باقي القيم في المصفوفة وهذا مؤشر آخر يؤكد الصدق التمايزي حسب ما ذكره كل من "باركلاي وآخرون" (Barclay&All، 1995).

5. نتائج الدراسة:

1.5. اختبار نموذج الدراسة:

لاختبار علاقات النموذج الموضح في الشكل رقم (04) استخدم الباحث تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية بطريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، حيث يتم تقدير معاملات المسار بين متغيرات نموذج الدراسة.



الشكل رقم (04) النموذج البنائي المتكامل

2.5. نتائج اختبار التأثير المباشر:

يسمح لنا هذا الاختبار من التأكد من صحة الفرضيات الرئيسية التالية:
يوجد تأثير مباشر للذكاء العاطفي على القيادة لدى مديرو المؤسسات التربوية للأطوار الثلاثة من وجهة نظر المدرسين.

جدول رقم (06) تقدير معاملات المسار للتأثير المباشر

الدالة	التقدير	التأثيرات المباشرة
0.000	0.667	الذكاء العاطفي ← القيادة

اعتمادا على نتائج الجدول رقم (06)، نجد بأن التأثير المباشر للذكاء العاطفي على القيادة، دال إحصائيا حيث بلغت الدلالة الإحصائية لها $p = 0.000$ وهي أقل من 0.05.

3.5. نتائج اختبار تأثيرات المتغيرات المعدلة:

يسمح لنا هذا الاختبار من التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير للأقدمية على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة لدى مديرو المؤسسات من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم.

- يوجد تأثير للمستوى التعليمي كمتغير معدل للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة لدى مديرو المؤسسات من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم.

4.5. نتائج مقارنة نماذج الفئات الأربعة بالنسبة لمتغير الأقدمية:

لاختبار هذه الفرضية نقوم بالتحليل متعدد المجموعات، حيث يتم توزيع عينة الدراسة إلى أربع فئات حسب الأقدمية كما يظهره الجدول (03): ثم نقوم بترميز معاملات مسارات نموذج كل فئة من فئات متغير الأقدمية. ثم نقوم بإحداث نموذجين الأول حر (unconstrained) لا يتم فيه تقييد معاملات المسارات، بينما النموذج الثاني مقيد (constrained) يتم فيه المساواة بين معامل المسار (A1) بالنسبة لنموذج الفئة الأولى و(A2) بالنسبة لنموذج الفئة الثانية، والذي يمثل علاقة الذكاء الانفعالي بالقيادة. ونكرر نفس العملية بالنسبة للنماذج الأخرى.

الجدول رقم (07) المقارنة بين معاملات المسار للنماذج الأربعة.

المقارنات لفئات متغير الأقدمية	بين الفئتين 1 و2	بين الفئتين 1 و3	بين الفئتين 1 و4	بين الفئتين 2 و3	بين الفئتين 2 و4	بين الفئتين 3 و4
ZAy, Ax	0.797	1.934	0.636	1.427	0.126	1.436

من خلال قيم z الناتجة عن مقارنة معاملات المسار للنماذج الأربعة، نلاحظ بان كل القيم المطلقة z للمقارنات الستة أصغر من القيمة الحرجة 1.96 وهي غير دالة عند مستوى 0.05. وهذا دليل على عدم وجود فرق بين النماذج الأربعة في المقارنات الستة يرجع إلى وجود الأقدمية كمتغير معدل للعلاقة بين الذكاء الانفعالي وأنماط القيادة.

5.5. نتائج مقارنة نماذج الفئات الثلاثة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

لاختبار هذه الفرضية نقوم بالتحليل متعدد المجموعات، حيث يتم توزيع عينة الدراسة إلى ثلاث فئات حسب المستوى التعليمي كما يظهره الجدول (03): ثم نقوم بترميز معاملات مسارات نموذج كل فئة من فئات متغير الأقدمية. ثم نقوم بإحداث نموذجين الأول حر (unconstrained) لا يتم فيه تقييد معاملات المسارات، بينما النموذج الثاني مقيد (constrained) يتم فيه المساواة

بين معامل المسار (A1) بالنسبة لنموذج الفئة الأولى و(A2) بالنسبة لنموذج الفئة الثانية، والذي يمثل علاقة الذكاء الانفعالي بالقيادة. ونكرر نفس العملية بالنسبة للنماذج الأخرى.

الجدول رقم (08) المقارنة بين معاملات المسار للنماذج الثلاثة

Ay,ZAx	المقارنات بين المجموعات
1.767	بين المجموعة 1 و2
1.856	بين المجموعة 1 و3
0.737	بين المجموعة 2 و3

من خلال قيم z الناتجة عن مقارنة معاملات المسار للنماذج الثلاثة، نلاحظ بأن كل القيم المطلقة z للمقارنات الثلاثة أصغر من القيمة الحرجة 1.96 وهي غير دالة عند مستوى 0.05. وهذا دليل على عدم وجود فرق بين النماذج الثلاثة في المقارنات الثلاثة يرجع إلى وجود الأقدمية كمتغير معدل للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة.

- مناقشة النتائج:

للإجابة على التساؤل " هل هناك تأثير للذكاء الانفعالي على القيادة لدى مديرو المؤسسات من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم؟ " اعتمد الباحث على توظيف تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية، باستخدام البرامج الإحصائي Amos في إصداره 23 لهذه المعالجات. وأظهرت نتائج التحليل وجود تأثيرا مباشرا ايجابي دال إحصائيا عند مستوى 0.05 للذكاء الانفعالي على القيادة بلغت قيمته 0.67، وهذا يعني أن تغييرا مقداره (1) في الذكاء الانفعالي يحدث تغييرا مقداره (0.67) في القيادة. ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العفان 2011)، في تأكيدها على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة ودرجة السلوك القيادي، إلى جانب اتفاقها مع كل من دراسة (الغالي وعلى 2010) ودراسة (الشمري 2016) و(دراسة العتيبي 2010) و(محمد وعبد العال 2005) ودراسة (روزان وسباروتش 2005).

إذ يشير البوربين (2005) أن الذكاء الانفعالي أحد متغيرات الفاعلية الذي يقف وراء ارتفاع مستوى أداء القادة للمهام المنوطة بهم، وما يترتب على ذلك من تحسين لأداء الأفراد العاملين لأدوارهم وانعكاس ذلك إيجابيا على إنتاجيتهم كما أشار كل من (cooper et sawaf 1997) على أن الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي المستمر أكثر صحة ونجاحا وقيمون علاقات شخصية قوية، ويمتلكون مهارات قيادية فعالة.

للإجابة على التساؤل " هل تلعب المتغيرات الشخصية (الأقدمية والمستوى التعليمي) الدور المعدل للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة لدى مديرو المؤسسات من وجهة نظر المدرسين في مختلف أطوار التعليم؟ " اعتمد الباحث على الإجراءات التي اقترحها بارون كيني (1986)، والتي

تتطلب وجود أكثر من مجموعة التحليل متعدد المجموعات، حيث تم اختبار متغير الأقدمية كمتغير معدل للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة في النموذج المفترض. وبعد التحليل متعدد المجموعات باستخدام برنامج Amos في إصداره 23، لوحظ وجود اختلاف في قيم مسار العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة للنماذج الأربعة، واختبار دلالة هذه الفروق استدم الباحث الدرجة الحرجة لاختبار z.

- خاتمة:

جاءت هذه الدراسة لتكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة. وكذا الدور الذي تلعبه المتغيرات الشخصية الأقدمية والمستوى التعليمي كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة. وبناء على أدبيات البحث من دراسات وبحوث سابقة، تم اقتراح نموذج نظري يتضمن العلاقات بين هذه المتغيرات، والمتمثلة في التأثير المباشر للذكاء الانفعالي على القيادة، وتأثير المتغيرات الشخصية على العلاقات بين الذكاء الانفعالي والقيادة. وقد كشفت نتائج الدراسة ملائمة النموذج المفترض للنموذج الأمثل (المعدل) بعد تعديل النموذج وفق التعديلات التي اقترحها برنامج التحليل وضمن الإطار النظري للدراسة، كما كشفت نتائج الدراسة أن الذكاء الانفعالي يؤثر تأثير ايجابي مباشر في القيادة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

- قائمة المراجع:

- الحجايا سليمان، سالم (2006)، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- حسين، سلامة. حسين، طه (2006). الذكاء الانفعالي للقيادة التربوية، ط1. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر
- الرقاد، هناء. خالد وابو دية، عزيزة (2012). "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2)، 737-763.
- عباصرة علي أحمد عبد الرحمن، (1426). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار مكتبة الحامد عمان. ص ص 37 – 39.
- عبد العظيم، سليمان (2008). "الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة" مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 16(1)، 587-632.
- علاء محمد، سيد قنديل (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط 01، دار الفكر، عمان.
- فرج، طريف. شوقي، محمد (1992)، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفرعان، مها (2006). الذكاء العاطفي، مجلة الرؤى التربوية، الكويت، العدد (16)، 20-52.
- محمود عبد الله، خوالدة (2004). الذكاء العاطفي، دار الشروق، عمان، 2004، ط 01.
- المللي، سهاد (2010). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل، دراسة ميدانية، جامعة دمشق، كلية التربية.
- نواف سالم، كنعان (2006). القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن.
- Bar-on R. (2005), Model of emotional-social intelligence, From the consortium for research emotional intelligence in organizat

- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,6, pp,1173-1182
- Bentler, Peter M (2006), *EQS 6 Structural Equations Program Manual*, Encino, CA : Multivariate Software, Inc.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS : Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
- Fornell, Claes and Youjae Yi (1992), "Assumptions of the Two-Step Approach to Latent Variable Modeling," *Sociological Methods and Research*, 20 (Spring), 291-320.
- George.J.(2000). *Emotional and leadership : The role of Emotional intelligence*. *Human Relations*,53(8),1027-1055.
- Goleman D, (1998). *Development and emotional intelligence*, NY. Bantau Books.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis (6 th edition)*. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Hu and Bentler (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives") recommend combinations of measures. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55
- Hu, L., P.M. Bentler & Y. Kano (1992), "Can Test Statistics in Covariance Structure Analysis Be Trusted ?" *Psychological Bulletin*, 112, 351-362.
- Hulland J. (1999), « Use of partial least squares (PLS) in strategic management research : A review of four recent studies », *Strategic Management Journal* pp. 195-204
- Kenny & C.M. Judd (1984), "Estimating the Nonlinear and Interactive Effects of Latent Variables," *Psychological Bulletin*, 96, 201-10.
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is Emotional intelligence ? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional development and Emotional intelligence :*