



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research



المجلد الثالث - العدد الثالث - أكتوبر 2025

Volume 3 | Issue 3 | Oct. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كلية العلوم الإدارية

دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي بمستشفيات مكة المكرمة
(دراسة ميدانية)

إعداد الباحث

ثامر سليمان العبيد

الفصل الاول : الاطار العام للبحث

1/1- المقدمة

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجالى السلوك التنظيمى وإدارة الموارد البشرية فقد كان التركيز فى القرون الماضية ينصب على الذكاء العقلى بوصفه أحد محددات أداء العاملين فى المنظمات، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت العكس بأن نجاح الانسان وسعادته لايتوقفان على ذكائه العقلى فقط وانما على صفات ومهارات لاترتبط بذكائه العقلى وليس لها علاقة بشهادته أو تحصيله العلمى فقط اسماها العلماء "بالذكاء العاطفى".(Almomani,2015)

2/1- مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث من خلال عملة فى مستشفى مكة المكرمة لمدة تزيد عن عشرة اعوام بوجود فجوة بين الرؤساء والمرؤوسين ناجمة عن عدم إدراك مشاعر المرؤوسين وفهم احتياجاتهم من قبل المسؤولين بالإضافة إلى عدم وجود الأشخاص فى الإدارات العليا فى مستشفيات مكة المكرمة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفى لإدارة المواقف والتفاعل مع الآخرين. وللهوض والارتقاء بإدارات مستشفيات مكة المكرمة لابد من الوقوف على دراسة موضوع الذكاء العاطفى والوعى بأهميته فى حياة الفرد الاجتماعية والمهنية للتمكن من الوصول إلى الأهداف والتميز عن الآخرين ، ومن هنا ظهرت الحاجة لتحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفى وتحسين الأداء الوظيفى للمدراء العاملين فى مستشفيات مكة المكرمة من وجهة نظر المرؤوسين ، حيث تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

التساؤل الرئيس: هل هناك أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفى بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفى ، ابعاد الذكاء العاطفى) على أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في المستشفيات الحكومية السعودية ؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الرئيسة الأولى).

التساؤل الفرعي الأول: هل هناك أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفى بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفى ، ابعاد الذكاء العاطفى) على جودة العمل في المستشفيات الحكومية السعودية ؟

التساؤل الفرعي الثاني: هل هناك أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على الالتزام بمتطلبات العمل في المستشفيات الحكومية السعودية ؟

التساؤل الفرعي الثالث: هل هناك أثر لتطبيق على مثابة العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية ؟

3/1- الدراسات السابقة

من خلال البحث في المصادر المتنوعة والمتعددة في موضوع الذكاء العاطفي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي ، كان هناك اهتمام واضح من قبل الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الذكاء العاطفي في هذا الموضوع ، وسنقوم بعرض بعض الدراسات في هذا الفصل والتي تناولت موضوع الذكاء العاطفي.

الدراسات العربية:

1- دراسة الزحيلي (2021):

بعنوان "دراسة الفروق في الذكاء الوجداني لدى طلبة التعليم المفتوح في جامعة دمشق وفقاً لبعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى تعرف الذكاء الوجداني لدى طلاب التعليم المفتوح في قسمي رياض الأطفال ومعلم الصف بجامعة دمشق وعلاقته بالنوع الاجتماعي والعمر ونوع الشهادة والتخصص الدراسي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الظاهرة وإخراج النتائج، واستخدام البرنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات. وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والبالغ عددهم (321) طالباً وطالبة من طلبة رياض الأطفال 97 من طلاب معلم الصف. وكشفت النتائج الإحصائية عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني وكل من متغيري العمر، ونوع الشهادة ، كما لا توجد فروق تابعة للنوع الاجتماعي على ابعاد الإتقان والتفائل والتعامل مع الذات والتعامل الفعال مع الآخر في مقياس الذكاء الوجداني ، ووجود فروق في بعد التروى لصالح الإناث، كما كشفت النتائج الإحصائية عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين طلبة معلم صف ورياض الأطفال في الذكاء الوجداني في ابعاد الإتقان والتروى والتفائل والتعامل الفعال مع الذات، وتبين وجود فروق دالة إحصائية في الذكاء الوجداني في بعد التعامل الفعال مع الذات ، وتبين وجود فروق دالة إحصائية الذكاء الوجداني في بعد التعامل

الفعال مع الآخر لصالح طلبة رياض الأطفال. وأوصت الدراسة بتدريب المعلمين على كيفية المساهمة في تحسين الذكاء الوجداني ضمن البرامج التربوية والسيكولوجية، وهو ما يهدف إلى الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية وتطويرها، وأوصت بإجراء دراسات تتبعية لنمط الذكاء الوجداني عبر مراحل تعليمية متنوعة على عينات أخرى ، وبمتغيرات متنوعة.

2- دراسة الظفيري (2021)

بعنوان " مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين " هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية والمعلمين في دولة الكويت ، وعلاقته بالمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليل النتائج ، واستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات. وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من (101) مدير ومديرة ، وعلى عينة من المعلمين بلغ عدد أفرادها (536) معلماً ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الذكاء العاطفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت مرتفعاً ، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء البدني – الحركي والذكاء اللغوي ومجال العزلة والمناخ التنظيمي الكلي، ومستوى الذكاء الذاتي لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت ومجالات الإعاقة ، واللفة ، والتركيز على الإنتاج. أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية وندوات لمديري المدارس الثانوية ومعلميها تتعلق بالذكاءات المتعددة وأهميتها لهم.

3- دراسة بظاظو (2021)

بعنوان " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة " .

هدفت الدراسة على التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة ، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التميز والتفوق الوظيفي ، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي لدى شريحة المدراء في مكتب غزة

الإقليمي . وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على جمع البيانات وتفسيرها، واستخدام برنامج SPSS إحصائي لتحليل البيانات. وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة ، والمكونة من مدراء مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، والبالغ عددهم 92 مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة حسب نموذج سينج وفاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فريق العمل ، وإدارة العلاقة بالآخرين والقدرة على تحفيز العاملين معنوياً والقدرة على إدارة الصراع وحل النزاع)، وأظهرت أن ليس هناك أثر لعامل الجنس والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ، وأن عامل العمر يؤثر بشكل مباشر على النضوج الانفعالي. وأوصت الدراسة بأن يشمل تقرير الأداء السنوي على فقرات ووزن أكبر فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، وكذلك أن يدرج عامل الذكاء العاطفي في إجراءات التوظيف من حيث الاختبارات المسبقة ومقابلات التوظيف، وأوصت بتصميم مقاييس للذكاء العاطفي باستخدام اختبارات الأداء عبر أسلوب توافق الرأي الجماعي يحاكي واقع البيئة التنظيمية في فلسطين.

4-دراسة المللي (2022):

بعنوان " الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التحصيل الدراسي والذكاء العاطفي للطلبة العاديين والطلبة الموهوبين لدى كل الإناث والذكور في دمشق. وقد استخدم المنهج الوصفي الظاهرة وإخراج النتائج، واستخدام البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات. وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من 293 طالباً وطالبة مقسمة إلى 47 طالباً لحساب الصدق الثبات في الدراسة الاستطلاعية ، و246 طالباً للعينة الأساسية في الدراسة الميدانية، وتم استخدام مقياس Bar-on المطور للشباب. وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحصيل الدراسي والذكاء العاطفي لدى الطلبة العاديين.
2. توجد علاقة دالة إحصائية بين بعد التحصيل الدراسي والتكيف عند الطلبة المتفوقين.
3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الذكور.

4. لا توجد علاقة ذات إحصائية بين الذكاء الانفعالي والتحصيل الدراسي لدى الطالبات الإناث المتفوقات. وأوصت الدراسة ببرامج إرشادية للآباء حول أساليب المعاملة التي تنمي الذكاء الانفعالي عند الأبناء. والقيام بالمزيد من الأبحاث حول القلق وعدم التكيف، ونقص المهارات البين شخصية (وهي عوامل لها صلة بالذكاء الانفعالي)، وتدهور المستوى التحصيلي للطلاب.

5- دراسة المصدر (2023):

بعنوان " الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة". هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي وبعض المتغيرات الانفعالية تمثلت في وجهة الضبط وتقدير الذات والخلل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وبلغ حج العينة 219 طالباً وطالبة من طلاب المستوى الثالث بكلية التربية بجامعة الأزهر بغزة ، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الانفعالي في وجهة الضبط والخلل.
- وجود تأثير دال إحصائياً للذكاء الانفعالي على تقدير الذات وجهة الضبط والخلل. وأوصت الدراسة ب:

- الاهتمام بالذكاء العاطفي وتنميته لدى الطلاب.
- إعداد البرامج التربوية التي تؤدي إلى رفع مستوى الذكاء لدى الطلاب بشكل عام.
- التركيز على أبعاد الذكاء العاطفي وخاصة إدارة الانفعالات والتحكم فيها.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Shipley et al, 2014):

بعنوان "The effect of Emotional intelligence, age, work experience, and academic performance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار الذكاء العاطفي وكيف يؤثر على الأداء الأكاديمي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف النتائج وتحليل الظاهرة. وكانت عينة الدراسة تتمثل 193 طالب من طلاب كلية الأعمال في الجامعة الجنوبية الشرقية في فلوريدا جامعة سانت بطرسبورغ. وأظهرت النتائج بوجود علاقة بين الذكاء العاطفي والخبرة في العمل، ووجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي، وأظهرت أيضاً أن الذكاء العاطفي لا يرتبط بشكل كبير مع التقدم في السن. أوصت الدراسة بتطوير الذكاء لدى الطلاب.

2-دراسة (Ezadinea et al, 2015):

بعنوان “The effect of emotional intelligence on portfolio performance of stakeholders Empirical evidence from Iran” هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء العاطفي من أصحاب المصلحة واثراً على أداء مؤسسة المساهمين في إيران (الوعي الذاتي ، إدارة العواطف ، التحفيز الذاتي ، الاتصالات ، الاتجاه العاطفي) . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإظهار النتائج. وتتألف عينة الدراسة من جميع المساهمين في البوصة المحلية أصفهان عينة من 122 وقد تم اختيار المساهمين باستخدام أسلوب العينة شملت 92 من الذكور و23 من الإناث. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للذكاء العاطفي على أداء المؤسسة ، وأن الوعي الذاتي والاتصالات لديها تأثير على المساهمين والمؤسسة، وأظهرت النتائج أيضاً بأنه لا يوجد فرق كبير بين المساهمين من مخاطر المؤسسة من الجنسين المختلفين والأعمار وخبرات المساهمين وتعليمهم. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات لتطوير الذكاء العاطفي.

3-دراسة (Cekmecelioglu, 2016):

بعنوان “Effects of Emotional intelligence on job satisfaction an empirical study on call center employees”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بإحدى مراكز الاتصالات في اسطنبول، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل النتائج. وتكونت عينة الدراسة من 147 عاملاً من مركز الاتصال. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين جاء بمستوى متوسط وأظهرت أيضاً عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

4-دراسة (Karim, 2019):

بغنوان “Emotional intelligence and psychological distress: testing the mediatory role of affectivity”

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المشاعر السلبية والإيجابية للمدراء على الذكاء العاطفي والضغط النفسية في العمل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة في الدراسة. وتكونت العينة من 209 مدير في باكستان. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المشاعر السلبية ومستوى الضغوط النفسية، بينما لا توجد علاقة بين من يملكون مشاعر إيجابية ولديهم ضغوطات نفسية. وأوصت الدراية بالاهتمام بالذكاء العاطفي وتعزيز المشاعر الإيجابية التي من شأنها تساعد في علاج المشكلات.

5-دراسة (Yip and Sitarenios, 2019):

بغنوان “Emotional intelligence of Leaders: aprofile top executive”

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء العاطفي لمجموعتين تنفيذيتين رفيعي المستوى مقارنة مع عامة السكان. وهدفت أيضاً إلى دراسة الذكاء العاطفي في المجموعات التنفيذية حول القضايا المتعلقة بنتائج التكلفة من خلال تنظيم مثل صافي الربح، وإدارة شئون الموظفين ، والنمو. واستخدم الاستبيان لجمع البيانات من 159 مديراً تنفيذياً من جمعيات التوجيه التنفيذي في كندا. وأظهرت النتائج أن المديرين التنفيذيين يختلفون عن الناس العاديين ، وأظهروا أن المديرين التنفيذيين الذين لديهم مستوى

عالي من الوعي بالذات، والتعاطف ، وحل المشكلات التي يواجهونها خلال العمل لديهم عائد ربح عالية، وهذا يعنى إذا كان ارتفاع الذكاء العاطفى بين المديرين التنفيذيين تكون المنظمة أكثر نجاحاً.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراستى (بظاظو ، 2021) التى تناولت الذكاء العاطفى والأداء الوظيفى، ، ودراسة (المللى، 2022) فى الذكاء الانفعالى وعلاقته بالتحصيل لدى عينة من المتفوقين والعاديين، ، ودراسة (Karim,2019) فى الذكاء العاطفى والضغط النفسى فى العمل، ودراسة (Cekmecelioglu, 2016) فى الذكاء العاطفى والرضا الوظيفى، ودراسة (Shipley et al, 2014) فى الذكاء العاطفى والأداء الأكاديمى.

الا ان الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مكان التطبيق وهو مستشفيات مكة المكرمة، ومجال التطبيق وهو المجال الطبي .

4/1-أهداف الدراسة:

1. معرفة مدى تبنى المستشفيات عينة البحث لمفهوم الذكاء العاطفى وتحسين الأداء.
2. تقديم توصيات على المستشفيات عينة البحث لتبنى مفاهيم جديدة قادرة على مواكبة التطورات التى تحصل فى البيئة والتى تكسب المستشفيات القدرة على المنافسة والتميز فى الأداء.
3. تحديد وتحليل طبيعة ونوع علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالية (الذكاء العاطفى ، تحسين الأداء) للتأكد من صحة العلاقات السببية والمنطقية بين هذه المتغيرات.
4. التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفى وتحسين الأداء الوظيفى لدى المدراء العاملين فى مستشفيات مكة المكرمة .
5. التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفى (فهم الذات ، إدارة الذات، الفهم الاجتماعى ، إدارة العلاقات الاجتماعية) على تحسين الأداء الوظيفى للمدراء العاملين فى مستشفيات مكة المكرمة .

6. التعرف على قوة العلاقة بين الذكاء العاطفي و تحسين الأداء الوظيفي للمدراء من وجهة نظر المرؤوسين في مستشفيات مكة المكرمة .

5/1- أهمية الدراسة:

1. التركيز على الذكاء العاطفي لما له من أهمية في حياة الفرد الاجتماعية والمهنية
2. ندرة الدراسات في موضوع الذكاء العاطفي في البيئة العربية بصفة عامة والسعودية بصفة خاصة .
3. تكشف الدراسة مدى العلاقة بين الذكاء العاطفي و تحسين الأداء الوظيفي.
4. تعتبر الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية يمكن الرجوع إليها.
5. تساعد الدراسة في الاستفادة من نتائجها في تنمية الذكاء العاطفي من خلال إعداد دورات تدريبية ، ووضع الخطط المناسبة لتوجيه سلوك الأفراد إلى الأداء المميز لتحقيق الأهداف.
6. بناء إطار نظري وفكري لموضوعي (الذكاء العاطفي وتحسين الأداء) ، لما لها من تأثير واسع على مستقبل المستشفيات.
7. إن دراسة المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) وتأثيره يؤدي إلى إمكانية تحديد المستوى المطلوب من الدعم في المتغير التابع (تحسين الأداء) للمستشفيات عينة البحث.
8. تظهر أهمية البحث كونه يجرى على أهم القطاعات في السعودية وهو القطاع الصحي .

6/1- فروض البحث:

تم تحديد مجموعة فروض إستناداً إلى المخطط بهدف اثبات العلاقة الإحصائية وتفرعاتها:

الفرض الرئيس الأول: يوجد أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في المستشفيات الحكومية السعودية

لفرض الفرعي الأول: يوجد أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على جودة العمل في المستشفيات الحكومية السعودية ؟

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على الالتزام بمتطلبات العمل في المستشفيات الحكومية السعودية

التساؤل الفرعي الثالث: يوجد أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها على مثابة العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية

7/1 - حدود الدراسة:

الحد الزمني : يتم تطبيق الدراسة في عام 2025.

الحد المكاني : يتم تطبيق الدراسة في مستشفيات مكة المكرمة .

الحد البشري: تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين الإداريين من مختلف الإدارات في مستشفيات مكة المكرمة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية - الطريقة والإجراءات-

2-1 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أغراض الدراسة ، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحديد المشكلة وتبرير الظروف والممارسات، والتقييم والمقارنة ، والتعرف على ما يعمل به الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية ، كما تم استخدام التحليل الإحصائي لأجل التعرف على إجابات أسئلة الدراسة وفرضياتها.

2-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى المستشفيات الحكومية السعودية ، ولصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأسره قام الباحث بأخذ عينة عشوائية مكونة من (190) من عاملها ، إلا

أنه تم اسبعاد (11) لعدم ملاءمتها لإجراءات التحليل الإحصائي ، وبهذا فإن العينة القابلة للتحليل الإحصائي تمثلت بـ، (179) من عاملها ، هذا وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل افحصائي الـ (SPSS. Ver 18) لتحقيق أهداف وأغراض الدراسة.

3-2 مناقشة نتائج الدراسة

البُعد الأول: متطلبات الذكاء العاطفي:

المجال الأول: مكونات الذكاء العاطفي :

يُظهر جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول (1): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (مكونات الذكاء العاطفي)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتبنى المستشفيات الحكومية السعودية رؤية واضحة عن الوعي بالذات لدى العاملين	2.29	0.75	1	منخفض
2	تتبنى المستشفيات الحكومية السعودية رسالة واضحة عن تفعيل الفنون الاجتماعية	2.10	0.84	3	منخفض
3	تهتم المستشفيات الحكومية السعودية بشعور التعاطف لدى العاملين	2.10	0.90	2	منخفض
4	تسعي المستشفيات الحكومية السعودية على تنمية وتطوير طرق التواصل بين العاملين	1.86	0.78	5	منخفض
5	تسعي المستشفيات الحكومية السعودية على تنمية وتطوير طرق الادراك بين العاملين	1.92	0.78	4	منخفض
المجال الكلي		2.05	0.81		منخفض

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "

مكونات الذكاء العاطفي " ما بين (1.86 – 2.29) ويظهر الجدول رقم (1) بأن المتوسط العام لإجابات

أفراد العينة فيما يخص مجال (مكونات الذكاء العاطفي)، بلغ (2.05) ، "بدرجة منخفضة" وأن الانحراف المعياري العام بلغ (0.81)، وهذا يدل على قلة مقدرة المستشفيات الحكومية السعودية على تفعيل مكونات الذكاء العاطفي بكفاءة وفاعلية

المجال الثاني: ابعاد الذكاء العاطفي:

يُمثل جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول (2): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (ابعاد الذكاء العاطفي)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
6	تتبنى الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية السعودية تكليف الموظفين الانكفاء في تسير أعمالها	1.94	0.84	4	منخفض
7	تسعى المستشفيات السعودية إلى تحسين الحالة المزاجية العامة لدى العاملين	2.02	0.94	3	منخفض
8	تلتزم الإدارة العليا بتوفير البيئة اللازمة لتكليف الموظفين مع بعضهم البعض	2.10	0.84	1	منخفض
9	تلتزم الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى بإدارة وتخفيف الضغوط على الموظفين	1.86	0.74	5	منخفض
10	تسعى المستشفيات السعودية إلى تحسين الاستقلالية لدى العاملين	2.08	0.88	2	منخفض
	المجال الكلي	2.00	0.85		منخفض

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني " ابعاد الذكاء العاطفي " ما بين (1.86 – 2.10) وبين الجدول (2) بأن المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول المجال الثاني ، بلغ (2.00) ، "بدرجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.85)، وهذه

يدل على عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق ابعاد الذكاء العاطفي، لهذا ينبغي على المستشفيات الحكومية السعودية الإهتمام أكثر والمواظبة على تطبيق ابعاد الذكاء العاطفي ، لما له من كبير الأثر في تحسين الأداء والتميز في العمل.

البعد الثاني: أداء العاملين:

المجال الأول : جودة العمل:

يمثل الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (جودة العمل)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21	يحرص العاملون في المستشفيات الحكومية السعودية على إنجاز أعمالهم بدون أخطاء	2.10	0.80	1	منخفض
22	توفر المستشفيات الحكومية السعودية المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بدقة	2.01	0.87	4	منخفض
23	تحرص المستشفيات الحكومية السعودية على معالجة الأخطاء أولاً بأول حين وقوعها.	2.07	0.93	3	منخفض
24	تعد مخرجات المستشفيات الحكومية السعودية مميزة مقارنة بمثيلاتها في السوق	1.94	0.85	5	منخفض
25	تتبنى المستشفيات الحكومية السعودية مقاييس معتمدة عالمياً لمطابقة جودة مخرجاتها	2.08	0.89	2	منخفض
المجال الكلي		2.04	0.87		منخفض

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "جودة العمل"، المنبثق من البعد الثاني "أداء العاملين" ما بين (1.94 – 2.10) هذا ويُظهر الجدول (3) بأن المتوسط

العام لإجابات افراد العينة حول المجال الأول، بلغ (2.04) ، "درجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.87)، وأن الفقرة (21) حصلت على اعلى متوسط حسابى (2.10) وبانحراف معيارى مقداره (0.80) (بدرجة منخفضة) والتي نصها "يحرص العاملون فى المستشفيات الحكومية السعودية على إنجاز أعمالهم بدون اخطاء"، وهذا يدل على ضعف العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة لهم، لذا يجب على المستشفيات الحكومية السعودية المواظبة على تشجيع العاملين بالحد من الأخطاء اثناء قيامهم بالعمل، إذ أن الحد من الأخطاء يؤدي إلى تحسين الجودة مما يلقى بفضله الإيجابية على تطبيق الذكاء العاطفي، تلاه المتوسط الحسابى المتعلق بالفقرة رقم (25) والتي نصها "تتبنى المستشفيات الحكومية السعودية مقاييس معتمدة عالمياً لمطابقة جودة مخرجاتها"، والذي بلغ (2.08) بانحراف معيارى مقداره (0.89) ، هذا يدل على ضعف المؤسسات الحكومية السعودية فيما يخص تبنى مقاييس معتمدة عالمياً لمطابقة جودة مخرجاتها، لذا أصبح لزاماً على المؤسسات الحكومية السعودية لأجل تطبيق الذكاء العاطفي تبنى المقاييس المعتمدة عالمياً فيما يخص الإنتاج، إذ أن الإلتزام بذلك يميز مخرجاتها.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (24) والتي نصها "تعد مخرجات المستشفيات الحكومية السعودية مميزة مقارنة بمثيلاتها فى السوق" كان متوسطها الحسابى أقل المتوسطات حيث بلغ (1.94) بانحراف معيارى مقداره (0.85) (بدرجة منخفضة) ، وهذه يدل على تدنى مخرجات المستشفيات الحكومية السعودية ، لذا أصبح لزاماً على المستشفيات الحكومية السعودية الاهتمام أكثر فيما يخص بتميز مخرجاتها فى السوق، من خلال إتباع استراتيجيات تسويقية تعمد لذلك، من خلال اعتماد استراتيجية التميز، إذ أن إتباع المستشفيات الحكومية السعودية لهذه الاستراتيجية يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص الاستثنائية.

المجال الثانى: الإلتزام بمتطلبات العمل:

يُظهر الجدول (4) الوسط الحسابى والانحراف المعيارى ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (الالتزام بمتطلبات العمل)

الفقرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
26	يلتزم العاملون في المستشفيات الحكومية السعودية بتوقيت العمل المحدد	2.05	0.70	2	منخفض
27	يتوفر لدى العاملين معرفة كافية بسياسات المستشفيات الحكومية السعودية المتعلقة بالعمل	2.11	0.82	1	منخفض
28	تطبق المستشفيات الحكومية السعودية أنظمتي السلامة العامة في أعمالها	2.00	0.74	4	منخفض
29	يتوفر لدى العاملين معرفة كافية بمتطلبات العمل	1.97	0.87	5	منخفض
30	يتوفر لدى العاملين القدرة على حل مشكلات العمل	2.04	0.83	3	منخفض
المجال الكلي		2.03	0.79		منخفض

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني "الالتزام بمتطلبات العمل"، المنبثق من البعد الأول "أداء العاملين"، ما بين (1.97 – 2.11) ويظهر الجدول رقم (4) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثاني "الالتزام بمتطلبات العمل"، بلغ (2.03)، "بدرجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.79)، وأن الفقرة (27) حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.11) وبانحراف معياري مقداره (0.82) (بدرجة منخفضة) والتي نصها "يتوفر لدى العاملين معرفة كافية بسياسات المستشفيات الحكومية السعودية المتعلقة بالعمل"، وهذا يدل على ضعف معرفة العاملين بسياسات المستشفيات الحكومية السعودية المرتبطة بالعمل، لذا يجب تمكين العاملين من المعرفة السياسات المرتبطة بالعمل، وكذلك الالتزام بسياسات الإدارة العليا في متطلبات العمل، كما أن معرفة العاملين بسياسات العمل يلقي بظلاله الإيجابية على تحسين الأداء، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (26) والتي نصها "يلتزم العاملون في المستشفيات الحكومية السعودية بتوقيت العمل المحدد" والذي بلغ (2.05) بانحراف معياري مقداره (0.78)، وهذا يدل على عدم التزام

العاملين في المستشفيات الحكومية السعودية بتوقيت العمل المحدد، لذا يجب الالتزام والانتظام بأوقات العمل له كبير الأثر على الأداء، كذلك يجب على المستشفيات الحكومية السعودية تشجيع العاملين للقيام بذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (29) والتي نصها " يتوفر لدى العاملين معرفة كافية بمتطلبات العمل"، كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (1.97) بانحراف معياري مقداره (0.87) (درجة منخفضة)، وهذا يدل على عدم وجود المعرفة اللازمة للعاملين لأجل القيام بمتطلبات العمل، لذا ينبغي على المستشفيات الحكومية السعودية تحديد الواجبات والمهام للعاملين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المجال الثالث: المثابرة:

يمثل الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (المثابرة)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
31	يتوفر لدى العاملين في المستشفيات الحكومية السعودية رغبة واضحة في الإنجاز	1.95	0.93	5	منخفض
32	تساعد المستشفيات الحكومية السعودية العاملين على تلبية طموحاتهم المستقبلية	2.13	0.97	2	منخفض
33	يؤدي العاملون في المستشفيات الحكومية السعودية أعمالهم بحماس	2.03	0.94	4	منخفض
34	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف التي تضعها المستشفيات الحكومية السعودية	2.15	0.83	1	منخفض
35	يتفانى العاملون في المستشفيات الحكومية السعودية في أداء أعمالهم	2.04	0.93	3	منخفض
	المجال الكلي	2.06	0.92		منخفض

يظهر الجدول رقم (5) بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثالث "المثابرة"، المنبثق من البعد الأول "أداء العاملين"، ما بين (2.15 - 1.95)، كما ويُظهر الجدول رقم (16) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثالث "المثابرة"، بلغ (2.06)، "بدرجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.92)، وأن الفقرة (34) حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.15) وبانحراف معياري مقداره (0.83) (بدرجة منخفضة) والتي نصها " يحرص العاملون على تحقيق الأهداف التي تضعها المستشفيات الحكومية السعودية"، وهذا يدل على ضعف حرص العاملين على تحقيق الأهداف التي تضعها المستشفيات الحكومية السعودية، لذا ينبغي على المستشفيات الحكومية السعودية زيادة الاهتمام بذلك، وكذلك تحفيز الموظفين معنوياً ومادياً للقيام بذلك، ومن ثمّ المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (32) والتي نصها " تساعد المستشفيات الحكومية السعودية العاملين على تلبية طموحاتهم المستقبلية"، والذي بلغ (2.13) بانحراف معياري مقداره (0.97)، وهذا يدل على عدم مقدرة المستشفيات الحكومية السعودية على تلبية طموحات عاملها، لذا يجب على المستشفيات الحكومية السعودية الاهتمام بذلك، إذ أن تلبية طموحات العاملين المستقبلية يزيد الرضا لديهم مما يلقي بظلاله الإيجابية على الأداء لديهم.

أما بخصوص بالفقرة رقم (31) والتي نصها " يتوفر لدى العاملين في المستشفيات الحكومية السعودية رغبة واضحة في الإنجاز"، كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (1.95) بانحراف معياري مقداره (0.93) (بدرجة منخفضة)، وهذا يدل على ضعف الإنجاز لدى العاملين لدى المستشفيات الحكومية السعودية، لذا يجب عليها تحسين رغبة عاملها على الإنتاج والإنجاز من خلال تحسين سلم الرواتب لهم، وتحفيزهم معنوياً ومادياً.

الفصل الثالث: النتائج والتوصيات

1/3: النتائج:

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات وتساؤلات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

التساؤل الأول: هل هناك أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في المستشفيات الحكومية السعودية ؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الرئيسة الأولى).

من خلال إجراء التحليل الإحصائي تبين بأنه يوجد هناك أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في المستشفيات الحكومية .

التساؤل الفرعي الأول: هل هناك أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على جودة العمل في المستشفيات الحكومية السعودية ؟

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه يوجد هناك أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على جودة العمل في المستشفيات الحكومية السعودية.

التساؤل الفرعي الثاني: هل هناك أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على الالتزام بمتطلبات العمل في المستشفيات الحكومية السعودية ؟

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين أنه يوجد أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على الالتزام بمتطلبات العمل في المستشفيات الحكومية.

التساؤل الفرعي الثالث: هل هناك أثر لتطبيق على مثابرة العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية ؟

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين أنه يوجد أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على مثابة العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية.

2/3: الاستنتاجات واثبات صحة فروض الدراسة :

من خلال النتائج السابقة يتبين ما يلي:

- 1- يوجد أثر واضح لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على أداء العاملين؛ لذلك يجب على المستشفيات الحكومية السعودية وضع سياسات واستراتيجيات تنمي وتفعّل ذلك.
- 2- يوجد أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على أداء العاملين المتمثل فيما يخص جودة العمل في المستشفيات الحكومية السعودية.
- 3- يوجد أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على أداء العاملين المتمثل فيما يخص الالتزام بمتطلبات العمل في المستشفيات الحكومية السعودية.
- 4- يوجد أثر لتطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) على أداء العاملين المتمثل فيما يخص المثابة في المستشفيات الحكومية السعودية.
- 5- إن تبني متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها (مكونات الذكاء العاطفي ، ابعاد الذكاء العاطفي) لدى المستشفيات الحكومية السعودية بطبيعة الحال ينعكس بشكل إيجابي عن التميز في الأداء.
- 6- هناك قلة في الدراسات المتعلقة بالمستشفيات الحكومية السعودية ، لذا يجب زيادة الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذه المؤسسات؛ لما تقوم به من خدمات جليلة وفاعلة.

3/3 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة يستطيع الباحث وضع رزمة من التوصيات تتمثل في الآتي:

التوصيات	اللية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مدة التنفيذ
البدء بتشريع استراتيجيات وسياسات تقوم على تبني متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها وتفعيلها؛ ومتابعة تطبيق مبادئها بشكل دوري ومستمر .	رسم سياسات الادارة بناء على مكونات وابعاد الذكاء العاطفي	الادارة العليا	2-3 سنوات
وضع طاقم متخصص من الأكفاء لكي يبدؤوا بعملية البحث والتطوير فيما يخص تطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها	تعيين متخصصين في الذكاء العاطفي وعلم النفس الانساني	الادارة العليا	2-3 سنوات
إشراك الموظفين بدورات متخصصة تزيد وتقل مبادئ ومتطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها	عقد دورات ومؤتمرات عن الذكاء العاطفي	ادارة التدريب	1-2 سنة
العمل على تذليل المعوقات التي تحول دون تطبيق متطلبات الذكاء العاطفي بأبعادها في المستشفيات الحكومية	توفير نظام مناسب للحوافز المادية والمعنوية وتوفير فرص الترقية الوظيفية والعمل على تشجيع وتدريب العاملين وعلى استخدام فرق العمل وتوفير فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	ادارة الموارد البشرية	1-2 سنة
اختيار الموظفين الجدد وفقاً لمعايير منهجية وعلمية، على أن تراعي بشكل أساسي التزامهم بـ (جودة العمل، والالتزام بمتطلبات العمل والمثابرة) لديهم.	وضع سياسات جديدة ببتعيين والترقية تأخذ في الاعتبار الجوانب السلوكية والنفسية	الادارة العليا	1-2 سنة

أولاً: المراجع العربية

1. بظاظو ، عزمى. (2020). أثر الذكاء العاطفى على الأداء الوظيفى للمدراء العاملين فى مكتب غزة الإقليمى التابع للأونروا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة .
2. المصدر، عبد العظيم. (2023). الذكاء الانفعالى وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية، 16(1)، 587 – 632.
3. المللى، سهاد. (2022). الذكاء الانفعالى وعلاقته بالتحصيل الدراسى لدى عينة من المفقوين والعاديين (دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المفقوين والعاديين فى مدينة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، 26 (3)، 135-191.
4. موسى، احمد ، وعلوان ، فادية (2021) سيكولوجية التعاطف: المفهوم والأصول والمتعلقات. دراسات نفسية، 31(1): 1-17.
5. الهبيدة، جابر (2020) العلاقة بين الذكاء الوجدانى والإنجاز الاكاديمى لدى طلبة كلية التربية الساسية بدولة الكويت. المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط ، 36(4): 214 – 249.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Almomani, Enas(2015), **The impact of emotional intelligence on leadership: The case of Aqaba special economic zone authority (Azeza)**, Yarmouk university.
2. karim,J(2019).Emotional Intelligence and Psychological Distress: Testing the Mediatory Role of Affectivity. **Journal of psychology**.pp.20–39.
3. Mayer, J.D & Salovey,P.(2020), **emotional intelligence imagination cognition and personality** 9(3).

4. Meslec, N, Curseu, P, Fodor, O, and Kenda, R. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. **The Leadership Quarterly**, 31(6): 101–135
5. Mirchi, N, Bissonnette, V, Yilmaz, R, Ledwos, N, Winkler–Schwartz, A, & Del Maestro, R. F. (2020). The Virtual Operative Assistant: An explainable artificial intelligence tool for simulation–based training in surgery and medicine. **PloS one.org**, 15(2): 210–227
6. Naseer, Z., Chishti, S., Rahman, F., & Juman N.(2021).Impact of Emotional Intelligence on Team Performance in Higher Education Institutes. **International Online Journal of Educational Sciences.**,3(1), 30–40.
7. Orlova, I, Klochko, A, Shkoda, T, Marusina, O, & Tepluk, M. (2021). Emotional intelligence as the basis for the development of organizational leadership during the Covid period (educational institution case). **Studies of Applied Economics**, 39(5). 1– 47
8. Phillips, P.(2021).A qualitative exploration of postgraduate students' understanding of Emotional Intelligence and its potential impact on their future career development. **The All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE– J)**.13(2)
9. Recker, Nancy K.,(2021) "Emotional Intelligence What is it" , www.hec.Ohio.edu/Famlif.
10. Rexhepi, G, & Berisha , B. (2017). The effects of emotional intelligence in employee's performance . **International Journal of Business and Globalisation**, 18(4):467–479

11. Serrat, O. (2017). Knowledge solutions: **Tools, methods, and approaches to drive organizational performance. Guide to citation** .Retricved from [https:// www. Springernature .com/gp /products/books](https://www.Springernature.com/gp/products/books)
12. Shipley, N. L., Mary Jo j, & Sharon Larisa S.(2010). The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance. **Research in Higher Education Journal** 9., October
13. Stavrinides, G, & Karatza, H. (2019). **An energy–efficient, QoS–aware and cost– effective scheduling approach for real–time workflow applications in cloud computing systems utilizing DVFS and approximate computations**. Future Generation Computer Systems, 96, 216–226
14. Supramaniam, S, & Singaravelloo, K.(2021). Impact of Emotional Intelligence on Organisational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration. **Administrative Sciences**, 11(3)
15. Uttal, L, & Gloria, A. (2021). Developing Reflective Self–Awareness in Online Undergraduate Courses. **International Journal on E–Learning**, 20(2): 199–222
16. Yip, J., and Sitarenios, G., (2019). "Emotional Intelligence of Leaders: a Profile of Top Executives". **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 30, No. 1, pp. (87–101).