

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الذكاء العاطفي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء في مستشفى صلاح الدين العام(*)

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد

Naje.abdulsattar@tu.edu.iq

الباحث: مصطفى مؤيد عبدالوهاب

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد

St.tu.edu.iq@2021.55cade

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.5.9>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١١/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٧/٢

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٦/٢٢

المستخلص

لعلّ من الأمور المهمة التي تحدد مدى قدرة المنظمات في القطاع الصحي على البقاء في عالم الأعمال، والمحافظة على مركزها في السوق في ظل تحديات العصر، هو مدى قدرتها في المحافظة على الانطباعات والتصورات الإيجابية لأصحاب المصلحة تجاه ما تقدمه من منتجات أو خدمات، ولعل ذلك مرهون بوجود قيادة تتبنى سلوكيات أخلاقية، التي تنعكس في تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى الأطباء، لذا هدف البحث بشكل رئيس إلى تحديد طبيعة العلاقة لتأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير المعتمد (الذكاء العاطفي) لدى الأطباء في المستشفى المبحوث.

وهدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الذكاء العاطفي لدى الأطباء في المستشفى المبحوث، أما مشكلة البحث فتمثلت بالتساؤل الرئيسي والذي ينص على ما دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الذكاء العاطفي؟، ولقد عمد الباحثان إلى اختيار المنهج الوصفي-التحليلي، كما اعتمد البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة والتي تصلح للتحليل ما مجموعه (75) استبانة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ولعل من أبرزها: وجود تأثير للقيادة الأخلاقية في تعزيز الذكاء العاطفي لدى الأطباء، وفي ضوء هذه الاستنتاجات حدد البحث مجموعة من المقترحات التي تسترشد بها المستشفى المبحوث ولعل في مقدمتها: ضرورة عناية إدارة المستشفى المبحوث بممارسات القيادة الأخلاقية، بغية تحفيز مهارات الذكاء العاطفي لدى الأطباء والذي ينعكس في أدائهم بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الذكاء العاطفي، مستشفى صلاح الدين العام.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٣) العدد (٥) ٢٠٢٢
الصفحات: ١٧١-١٨٧

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

The role of ethical leadership in enhancing emotional intelligence

An exploratory study of the opinions of a sample of doctors in Salah El-Din General Hospital

Abstract

Perhaps one of the important things that determine the extent to which organizations in the health sector are able to survive in the business world, and maintain their position in the market in light of the challenges of the times, is the extent of their ability to maintain the positive impressions and perceptions of stakeholders towards their products or services, and perhaps that depends on There is leadership that adopts ethical behaviors, which is reflected in enhancing emotional intelligence skills among doctors, so the research aimed mainly to determine the nature of the relationship to the effect of the independent variable (ethical leadership) on the dependent variable (emotional intelligence) among doctors in the hospital in question.

The study mainly aimed to identify the role of ethical leadership in enhancing emotional intelligence among doctors in the hospital in question. The research adopted the questionnaire as a main tool for data collection, as the number of distributed questionnaires that are suitable for analysis reached a total of (75) questionnaires. A set of proposals that guide the researched hospital, perhaps in the forefront: The necessity of the management of the hospital in question to pay attention to ethical leadership practices, in order to stimulate the emotional intelligence skills of doctors, which is reflected in their performance in general.

Key words: Ethical leadership, emotional intelligence, Salah al-Din General Hospital.

المقدمة:

في ظل الاضطراب المستمر الذي تشهده بيئة الأعمال، الذي ينتج عن التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، فضلاً عن احتدام المنافسة، كانت ولا زالت منظمات الأعمال بشكل عام ومنظمات القطاع الحكومي على وجه الخصوص تجتهد في سبيل المواءمة واللاحاق بركب هذه التحديات، بواسطة تبني أنماط قيادية تتناسب معها، إلا أنه لا يزال هنالك من التحديات ما يقف حجر عثرة في طريقها، ولعل من أبرز تلك التحديات وأهمها الممارسات غير المسؤولة لبعض قادة تلك المنظمات والتي تنعكس نتائجها في سلوكيات الرؤوسين، وهذا ما يتفق مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تشير إلى أنه عندما يدرك الموظفون بأن قادتهم يضعون احتياجاتهم ومصالحهم فوق كل شيء آخر ويعطون الأولوية لتطورهم وتمكينهم، فإنهم يبادرون بسلوك تقديري رداً للجميل، والعكس صحيح.

المبحث الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

واجهت المنظمات الصحية الحكومية مثل غيرها من منظمات القطاع العام كنتيجة للظروف الصعبة التي كان ولا يزال يمر بها بلدنا كنتيجة لسوء الإدارة والسلوك وما رافقها من الأزمات الاقتصادية والمالية والأمنية، ناهيك عن انتشار آفة الفساد المالي والإداري والمحسوبية، فضلاً عن هيمنة البيروقراطية التقليدية على أسلوب الإدارة والهيكل التنظيمية غير المرنة، التي ساهمت مجتمعة بالتأثير في جودة الخدمات الصحية المقدمة إلى المرضى وإدائها بشكل عام، وانطلاقاً مما سبق فإن مستشفى صلاح الدين العام لم يكن بمعزل عن هذه التحديات، الأمر الذي حتم على إدارة المستشفى المبحوث بضرورة معالجة هذه المشاكل والتحديات عن طريق تبني قياداتها لأساليب إدارية قائمة على الممارسات الأخلاقية والتي يكون لها دوراً وانعكاساً مباشراً في تحفيز أو إبراز المهارات اللاشعورية أو العاطفية لدى الأطباء التي بدورها تنعكس إيجاباً في طريقة تعاملهم مع المرضى وعلى أداء المنظمة بشكل عام، وفي ضوء ما تقدم تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الذي مفاده (ما دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الذكاء العاطفي لدى الأطباء في المستشفى المبحوث؟) وتنبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مدى توافر سلوكيات القيادة الأخلاقية ومهارات الذكاء العاطفي في المستشفى المبحوث؟
٢. هل توجد علاقات ارتباط بين ابعاد ومتغيرات البحث في المستشفى المبحوث؟
٣. هل توجد علاقات تأثير بين ابعاد ومتغيرات البحث في المستشفى المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث عن طريق اختيارها لميدان له تأثيره وصلته المباشرة في حياة المجتمع فضلاً عن تناولها متغيرات مرتبطة ببقاء منظمات الأعمال وديمومتها، وتتلخص في الآتي:

١. أهمية البحث بالنسبة للقطاع الصحي الحكومي في البلد الذي يشهد تأثراً ملحوظاً بالظروف والتحديات، مقارنة بباقي القطاعات الصحية للدول الأخرى.
٢. التعامل مع متغيرين مهمين في تحديد نجاح المنظمات وديمومتها واستمراريتها، وهما القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي للأطباء.

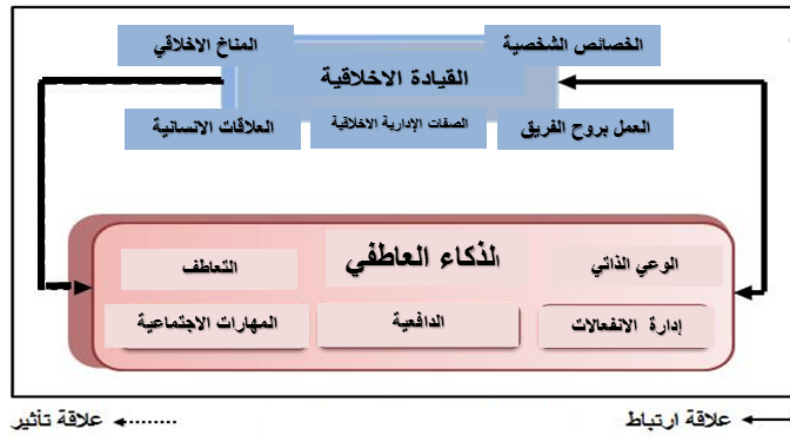
٣. تقديم الأسس العلمية السليمة التي يمكن أن تستفيد منها منظمة البحث ومجتمعه في وضع استراتيجيات جديدة وتبني وترسيخ انماط قيادية مناسبة تقع ضمن توجه ما يعرف بالقيادة الاخلاقية، والمحاولة من خلالها تحفيز وتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الأطباء.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي بشكل رئيس إلى معرفة دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الذكاء العاطفي لدى الاطباء في المستشفى المبحوث، وينبثق عنه عدداً من الأهداف الفرعية التي تتمثل بالآتي:

١. تحديد مدى توافر ابعاد القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي في المستشفى المبحوث.
٢. التعرف على مدى وجود علاقات ارتباط بين متغيرات وأبعاد البحث في المستشفى المبحوث.
٣. التوصل إلى مدى وجود علاقات تأثير معنوية بين متغيرات وأبعاد البحث في المستشفى المبحوث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية على الذكاء العاطفي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

إن قرار الاختيار لميدان البحث ومجتمعه ليس بالقرار السهل، بل هو قرارا له مسوغاته ومبرراته لما له من انعكاسات واثار في معالجة مشكلة البحث، وتحقيق الاهداف المرسومة، فضلاً عن الدقة والموضوعية والحيادية في نتائجه التي تمثل اختباراً عملياً لفرضياته هذا من الجانب الأول، ناهيك عن الأهمية الكبيرة التي يحظى بها الميدان المبحوث (مستشفى صلاح الدين العام) لما

له من تماس بصحة أفراد المجتمع وحياتهم من الجانب الآخر، أما أهم أسباب اختيار ميدان البحث فتتلخص في الآتي:

١. أهمية المستشفى المبحوث بالنسبة لسكان محافظة صلاح الدين بشكل عام وقضاء تكريت بشكل خاص.

٢. ارتباط متغيرات البحث الرئيسية (القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي) بدرجة كبيرة بالقطاع الصحي لما يتضمنه هذا القطاع من الحاجة إلى الجوانب الأخلاقية والمهارات السلوكية الإنسانية في التعامل مع المرضى.

وفي ضوء المبررات التي تم تناولها، فلقد اتخذ البحث من عينة الأطباء العاملين في مستشفى صلاح الدين العام) من هم بصفة (مقيم دوري، مقيم أقدم، اختصاصي، استشاري) لقياس أبعاد (القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي، وتم تحديد حجم عينة الدراسة من الأطباء بطريقة العينة العشوائية وفقاً لـ (Thompson, 2012: 59-60)، إذ بلغ حجمها (80) طبيب، وتم إعادة (75) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل إلى الموزعة بلغت (94%).

سابعاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد البحث عن طريق الأدبيات التي تناولت الموضوع، فضلاً عن تحليل هذه الظاهرة ميدانياً عن طريق ما تم إجراؤه من توزيع لاستمارات الاستبانة وتحليلها للوصول إلى النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

القيادة الأخلاقية:

أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية:

إن القيادة الإدارية بمفهومها العام تعني ذلك الفن الذي يقوم على إقناع المرؤوسين بالقيام بالأعمال والأنشطة المطلوبة والتي يحددها القائد كأهداف، أي إن دورها الأساس يتمحور بعملية توجيه سلوك الأفراد نحو الهدف المنشود (Saleh & Turki, 2022: 5324)، أما مفهوم القيادة الأخلاقية فتعود الجذور إلى كتابات "بارنارد"، إذ يُعد أفضل من ناقش أخلاقيات المنظمة وتكلم عنها، ولعل خير دليل على ذلك كتابه وظائف الرئيس التنفيذي الذي صدر عام ١٩٣٨، وثم تلاه كتاب التنظيم والإدارة عام ١٩٤٨، وكذلك كتاب الشروط الجوهرية لأخلاقيات منظمة الأعمال والذي كان في عام ١٩٥٨، إذ تطرق في كتابه الأول إلى أهم مصادر الاخلاق للأفراد، فضلاً عن المدونات الخاصة بتصرفاته وفقاً للمنظومة القيمية الخاصة به، كما تناول أيضاً في مؤلفاته مصطلح المسؤولية والذي وصفه بأنه مجموعة مبادئ أخلاقية تحكم تصرفات الفرد في ظل وجود الرغبات والغرائز الداخلية (العنزي، ٢٠١٧: ١٤٦)، وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها طريقة للقيادة تتميز بالتعبير المستمر عن الأفعال المُسلم بها على إنها مناسبة ومقبولة أخلاقياً، والتي تسعى إلى تحقيق الصالح العام، وبالتالي تفضل التأكيد والتأثير الاجتماعي للقائد على الاتباع لتبني تلك الأفعال وتعزيزها عن طريق الحوار والتحفيز والإدارة الفعالة للقضايا الأخلاقية التي يشارك بها (Esguerra, 2022: 111)، أما (Adawiyah, et.al., 2022: 2) نقل المعايير الأخلاقية التي

يمارسها القادة في العمل وفي الحياة اليومية إلى المرؤوسين وضمان اتباعها عن طريق مبدأ الثواب والعقاب، التي يتم قياسها عن طريق تحسن أداء الموظف والمشاركة الوظيفية والرضا.

ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية:

لقد ازدادت أهمية القيادة الأخلاقية والحاجة إليها بشكل ملفت للانتباه كنتيجة لما للأخلاق والقيم والمبادئ من دور جوهري يرافق عملية اتخاذ القرارات، فالكثير من القرارات التي يتخذها القادة: (Esguerra,2022:111)

١. لها تأثير على المواقف والسلوكيات الإيجابية واتخاذ القرارات الأخلاقية.
٢. تبتكر طريقة حصرية لحل المشكلات التي تعزز من قيمة المنظمة.
٣. تحسين القدرات التنظيمية والتي يقابلها تحسين الإنتاجية وتحسين ممارسات وثقافات الإبداع والابتكار في المنظمات.
٤. التعبير المنفتح والعفوي والحر للأفكار الجديدة أو الإبداعية.

ثالثاً: خصائص القيادة الأخلاقية:

إن القيادة الأخلاقية كباقي أنماط أو أنواع القيادات الإدارية، إذ تميزها أو تخصها مجموعة من الخصائص أو المميزات بما يضيف عليها صفة الأخلاقية: (Saleh & Turki,2022:5328-5331)

١. تعتمد النزاهة والشفافية في تقييم العاملين.
٢. تتخذ القرارات وتضع الأهداف التي تصب في مصلحة المنظمة.
٣. تتميز بتطبيق مبدأ العدل في ممارسة الوظيفة.
٤. تحافظ على اسرار العمل.
٥. تدعم أصحاب الأداء المنخفض لرفع مستواهم.
٦. تحاسب نفسها قبل محاسبة الآخرين.
٧. تحترم ساعات العمل الرسمية.

رابعاً: أبعاد القيادة الأخلاقية:

إن القيادة الأخلاقية تُعد شأنها شأن أي متغير آخر يتضمن مجموعة من الأبعاد الفرعية التي تشير وتعبّر وتفسر بوضوح ودقة مضمون أو محتوى هذا المتغير، ولقد تناولت الدراسات السابقة أنواعاً مختلفة من المتغيرات الفرعية الخاصة بالقيادة الأخلاقية، إلا أن الباحث عمد إلى اختيار نموذج (عمر، ٢٠٢٠) لكونه ناجح وحديث ومطبق في البيئة العراقية وفي نفس ميدان الدراسة الحالية، وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي:

١. الخصائص الشخصية:

ويمكن اعتبار مفهوم الخصائص الشخصية من أكثر المفاهيم تعقيداً، إذ يشتمل على جميع صفات الفرد (الجسمية، العقلية، الخلقية، الوجدانية) عن طريق التفاعل الحاصل والتكامل فيما بينها داخل شخص معين (بوعسيلة وعريزة، ٢٠٢٠: ١٨)، وتأسيساً على ما سبق فإن الأساس والمحرك للقيادة الأخلاقية هو وجود السمات الأخلاقية في شخصية القائد كالعادلة والمساواة بين العاملين والمصادقية والامانة في التعامل، ومن ثم بعد ذلك تجسيدها في انماطه وسلوكياته وأفعاله، وبعدها ذلك يبدأ التأثير في الأفراد العاملين وسلوكياتهم بصورة ايجابية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة

(Brown,et.al.,2006:120)، فالقادة الذين يحملون سمة العدالة والإنصاف يسعون إلى تطبيقها في تعاملاتهم مع المرؤوسين في مختلف السياقات، فالمعاملة غير العادلة لهم وعدم الاتساق يتسببان في الشعور بعدم الرضا، مما يحفزهم على سلوكيات غير أخلاقية باسم العدالة والإنصاف والانتقام (Al Halbusi,et.al.,2022:7).

٢. المناخ الأخلاقي:

ويُعرف المناخ الأخلاقي بأنه: قوة اجتماعية غير مرئية يمكنها تحريك الأفراد في منظمة ما للقيام بأنشطة العمل، إذ يدعم المناخ الأخلاقي أهداف المنظمة، ويلعب دوراً مهماً في إدارة المنظمة لأنه يمثل المعنى الحقيقي للعيش معاً في المنظمة (Novitasari,et.al.,2022:300-301)، أو هو "بيئة عمل تمثل التداعيات الأخلاقية لاستراتيجيات المنظمة أو عملياتها أو سلوكياتها" ويضيف المناخ الأخلاقي معنى إلى تصورات العاملين بأن منظماتهم تقدر أفرادها، في حين يجادل باحثون آخرون بأنه يضيف أيضاً معنى لتصورات العاملين تجاه قواعد ولوائح المنظمة عن طريق تنفيذ سلوكياتهم كما ويشعرون بغياب الصراع فيما بينهم (Ayub,et.al.,2022:3).

٣. العمل بروح الفريق:

القادة الأخلاقيين يظهرون اهتماماً أكبر بالجماعة والعمل كفريق، إذ ينخرطون في سلوكيات تساعد في تقليل الضغوط عندما تكون التوترات عالية، إذ يشجعون على ترسيخ التعاطف والثقة بين أعضاء الجماعة، مما سيقبل ميل أعضاء الجماعة لإلقاء اللوم على بعضهم البعض وسيحافظ على تصورات تفاعلات الفرق الإيجابية، وبالتالي الحفاظ على التكامل الاجتماعي داخل الفريق (Martin,et.al.,2022: 3-4) ان مصطلح "العمل الجماعي" يُعد غامضاً من الناحية الفنية إلا أنه يفترض تطوير القواعد والمعايير التفصيلية التي تحدد الشكل الأمثل لهيكل اتصالات المجموعة وتوقعات العمل الجماعي، كما يفترض ان يتم دمج نماذج التعاون والعمل الجماعي في برامج تدريب المرؤوسين لمنحهم القدرة على العمل كفريق واحد (Zahrani,2022:201)، كما يرتبط وجود القيادة الأخلاقية بنجاح مشاركة وتبادل المعرفة في بيئة العمل، والتي يشار لها بانها عملية يتبادل فيها الأفراد المعرفة الضمنية والصريحة، لإنتاج معرفة جديدة والتي تتجسد في عدة مؤشرات كتقاسم العمل وأساليبه، ومشاركة الخبرة (Wulandari & Helmy, 2022:246).

٤. الصفات الإدارية الأخلاقية:

وتتضمن المناقشة للقضايا الأخلاقية مع المرؤوسين وتوضيحها، واعتبار الالتزام بالأخلاقيات من الأمور التي تأخذ الأولوية في العمل، وتوفير الطرق والأساليب والاليات التي تدعم وتشجع الممارسات الأخلاقية، وتحديد القرارات التي تزيد المشكلات الأخلاقية، وأخيراً مراعاة الوضوح وتفسير المعايير الأخلاقية التي ينتابها الغموض (البرنات، ٢٠١٦: ٣٢٧)، ولتوضيحها بشكل ادق فلقد حددت بصفات الصدق والامانة والنزاهة التي تُعد من أهم الركائز التي يستند عليها عمل القادة الاخلاقيون ونجاحهم في إدارتهم لمنظماتهم، فضلاً عن كونه حاسماً ودقيقاً وغير مجاملاً في قراراته وخصوصاً في اوقات الازمات، ناهيك عن اهتمامه بالمرؤوسين وتطبيق مبدأ المعاملة العادلة بينهم دون تمييز لتحقيق الاهداف المطلوبة، وكذلك ان يكون موضوعياً ويمسك زمام المبادرة ليكون دافعاً ومحركاً للمرؤوسين باتجاه الابداع وتحقيق الأهداف المرسومة، وأخيراً ان يكون منفتحاً على الآخرين ذوي الخبرة ويشاركهم في اتخاذ القرارات المصيرية والهامة، وترى (Nanda, et.al.,2022:76).

٥. العلاقات الإنسانية:

يؤثر أسلوب القيادة وطريقة تعاملها مع المرؤوسين في الإشراف والتواصل والمشاركة جميعاً على سلوكهم ورضاهم وإنتاجيتهم (Zahrani, 2022: 199)، فالقيادة الأخلاقية يؤثر على قرارات الموظفين بشأن إبداء الآراء أو التزام الصمت، مما يعني أن قيادة المنظمة مهمة جداً في هذه الحالة، إذ تدعم بقوة سلوك حرية التعبير، مما يجعل الموظفين واثقين من إبداء الآراء وتقبل النقد البناء، وتحسين أدائهم في العمل (Adawiyah, et.al., 2022: 7)، وفي ذات السياق فإن أي نمط قيادي يتبع في المنظمة، سواء كانت منظمات هادفة للربح أو غير هادفة للربح، لابد أن تعمل على خدمة موظفيها وتتعامل معهم بشكل خاص، وتراعي مشاعرهم الإنسانية، وحاجاتهم الشخصية، وبالمقابل يؤدي الموظفون واجباتهم بثقة عالية (Hassan & Raheemah, 2021: 70).

الذكاء العاطفي:

أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي:

يُعد (Thorndik, 1920) أول من وضع بذور مفهوم الذكاء العاطفي عندما تحدث عن مفهوم "الذكاء الاجتماعي حين وصفه بأنه قدرة الفرد على التصرف بحكمة وعقلانية في إدارة علاقاته الإنسانية مع الآخرين" (عجين، ٢٠٠٩: ٥٠)، ثم ارتبط مفهوم الذكاء العاطفي بنظرية الذكاءات المتعددة، التي طورها (Gardner) في عام ١٩٨٣، إذ اقترحت النظرية إمكانات أوسع في الذكاء البشري كالذكاء اللغوي، والرياضي؛ والمكاني؛ والجسدي الحركي؛ والموسيقي؛ والذكاء بين الأشخاص؛ والشخصي؛ والطبيعي، وأخيراً الذكاء الوجودي (Kukah, et.al., 2022: 3-4)، ولقد عرفه (خولة وأيوب، ٢٠٢٠: ٢٧) بأنه القدرة على الانتباه والادراك الجيد للمشاعر الذاتية والانفعالات، وفهمها وتحليلها وصياغتها بشكل واضح وتنظيمها بالشكل الدقيق كنتيجة للإدراك والمراقبة الدقيقة للانفعالات الخاصة به وبالأخرين ومشاعرهم الداخلية، لتكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية التي تساعد الفرد على التطور المعرفي والمهني، أما (Naseer, et.al., 2022: 137) فلقد وصفه بأنه نمط يتكون من التصورات الذاتية العاطفية الموجودة في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي لشخصية الفرد، فضلاً عن التعامل مع التصورات الذاتية للناس، لتحقيق الأهداف في الحياة.

ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي:

١. لقد حددها بثلاثة مستويات وكما يأتي: (الرويلي، ٢٠١٩: ٤٨-٤٩)
١. على مستوى الفرد: إذ يُعد مصدراً مهماً لإمداد الفرد بالطاقة والقدرة على إدارة حياته وتنظيمها والتحكم في سلوكياته وعواطفه.
٢. على مستوى العلاقات الشخصية: أنه يعد أساساً لإقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وإدامتها لفترات طويلة، وما يتعلق في كيفية تعامله مع المواقف التي تواجهه بكفاءة عن طريق اكسابه المهارات الاجتماعية اللازمة لذلك.
٣. على مستوى العمل والإدارة: الدور الإيجابي البارز في تحقيق النجاحات ولكافة المستويات الإدارية في المنظمات ولأسيما القيادات الإدارية.

ثالثاً: أبعاد الذكاء العاطفي:

إن الذكاء العاطفي يشتمل على مجموعة من الأبعاد التي تمثل مجموعة قدرات فردية تكمل وتعزز بعضها البعض، مما يخلق مزيجاً تآزر (Robert & Engle, 2022:3) ولعلها تتمثل بالآتي:

١. الوعي الذاتي:

يشير هذا البعد بشكل أساسي إلى تعرف الفرد على انفعالاته، أي بمعنى آخر انه يفترض الفصل ما بين العاطفة والقرارات التي يتخذها مما ينعكس بشكل ايجابي على دقة القرارات وموضوعيتها (سلامي، ٢٠١٥: ١٧١)، ويشير أيضاً إلى القدرة على تحديد الفرد لمشاعره وكذلك مشاعر الآخرين، الذي يتم عن طريق الانتباه إلى الاحاسيس والحالات الفردية للجسد، وتفسير إشارات الوجه والجسم ونبرة الصوت للآخرين (Cerezo, et.al., 2022:54)، وعليه فهو يتضمن الوعي بالعواطف والانفعالات والوعي بالأفكار التي ترتبط بهذه العواطف والانفعالات، فضلاً عن الانتباه المستمر لحالة الفرد الشخصية، كما يعد الأساس لثقة الفرد بنفسه والبصيرة السيكولوجية (ابودوابة، ٢٠١٨: ٢٩)، ومن زاوية أخرى للموضوع فلقد جرى التطرق إلى أن الفرد يكون واعياً بذاته عندما يستطيع ان يميز ويفرق بين مشاعره وعواطفه، مما تتولد لديه القدرة على التحكم بردود فعله ازاء المواقف وما يعزز ثقته بنفسه، وأيضاً عندما يكون الفرد قادراً على قراءة مشاعر الآخرين وبما يولد لديه القدرة على اظهار التعاطف معهم والاستجابة لهم وبما يحقق له النجاح في علاقاته بالآخرين (الحراشنة، ٢٠١٣: ٣٦٣).

٢. إدارة الانفعالات:

ويتعلق هذا البعد بالقدرة على أخذ العواطف بالاعتبار عند اتخاذ القرارات، إذ ستؤثر الحالات العاطفية على كيفية إدارة الأفراد للمشاكل وفي كيفية معالجة المعلومات الواردة إليهم (Cerezo, et.al., 2022:54)، فالأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة المشاعر السلبية وتوجيهها بأساليب مفيدة، يستطيعوا الحفاظ على هدوئهم في مواقف المواجهة، ومنفتحين بشكل حقيقي على الآخرين، ويمكنهم التكيف مع المتطلبات المتعددة، كما إنهم لا يترددون في تجاوز الروتين أو ثني القواعد لخلق إمكانيات لتحسين الاداء، ونظرتهم للآخرين دائماً إيجابية ويتوقعون الأفضل منهم (Buskila, et.al., 2022:166)، كما تُعد إدارة المشاعر الخاصة جزءاً لا يتجزأ من إدارة الانفعالات، إذ من الناحية النظرية يفترض أن يكون الأفراد الماهرون في إدارة الانفعالات بارعين في إدارة عواطفهم الخاصة، كما يفترض أن يكون لديهم نظرة ثابتة لاحتياجات وقيم وآمال الآخرين (Sharma & Serawat, 2014:30)، وبطبيعة الحال فإن العواطف والمشاعر هي تمثل حقائق لا يمكن انكارها أو تجاوزها من قبل الفرد، كما لا يمكنه الفصل بينها وبين القرارات التي يتخذها، فالأفضل له هو التعرف وقراءة وتفسير هذه المشاعر من اجل ادارتها بالطريقة الصحيحة وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف (بدح، ٢٠١٨: ٣٥).

٣. الدافعية:

فهي تمثل عملية تتم بواسطتها إثارة ومساندة سلوك الأفراد وتوجيهه نحو الهدف، وإنها لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، وانما يستدل عليها عن طريق عدداً من المؤشرات السلوكية كاللألفاظ، وتستطيع الدافعية تفسير السبب الذي يقف وراء تصرف الأفراد بطريقة معينة (قروم، ٢٠١٨: ٢١)، ومن زاوية أخرى تم وصفها بانها محاولة الفرد كبح الرغبات والدوافع أو على الاقل تأجيلها إلى (١٧٩)

وقت لاحق يحدده الموقف، بما يمنحه الفرصة والوقت للتفكير لانتقاء الاستجابة الصحيحة والمناسبة، ومن الجانب الآخر امتلاك الرغبة الكافية لمساعدة الآخرين لإشباع حاجاتهم بغية تحقيق اهدافهم وغاياتهم (بن غريبال، ٢٠١٥: ٧٢)، فضلاً عن ذلك يمكن عدّها بأنها عملية التوجيه للعواطف الذاتية للأفراد باتجاه خدمة هدف محدد، بحيث يعمل على تحفيز النفس وحثها على النجاح والابداع، لأنها ببساطة تعني تأجيل الاشباع للرغبات والدوافع السلبية المكبوتة التي لا تقاوم والابتعاد عن الشكوك، إذ تعد هذه العملية اساس مهم لكل انجاز يتحقق لهم (خطاب، ٢٠٢٠: ٨-٩).

٤. التعاطف:

وهي تمثل مقدرة الأفراد على قراءة مشاعر الآخرين، إذ يمكنهم ذلك عن طريق التعرف على نبرة اصواتهم أو ايماءات وتعابير وجوههم، إذ ليس ضرورياً ان يتحدثوا مع قادتهم بشكل لفظي من أجل فهمهم أو ايصال مشكلاتهم، وعليه فإن معرفة القائد لمشاعر الآخرين يمثل قدرة وموهبة إنسانية (منال وامينة، ٢٠٢٠: ٣٣-٣٤)، أو هي قدرة الفرد على الفهم والالتقاط لمشاعر الآخرين بشكل دقيق وتحديد ما هو الشعور الداخلي الذي يجري بالفعل بداخلهم، أو هو معرفة كيف يفكر ويشعر الآخرون حتى وان كان الشعور داخلي ولا يشعر به حتى الشخص نفسه (الشاعر والخشالي، ٢٠٢٠: ٤٩-٥٠)، وهناك من اطلق عليها بأنها عملية الاستشعار لانفعالات الآخرين، وهذا يتطلب ان يستشعر الفرد احساسه ومشاعره أولاً وان يمتلك وعياً بذاته، ومن خلالها يستطيع الفرد معرفة ما يفترض القيام به وكيف يعبر عن مشاعره بشكل فعال، بما يجعله قادراً على الوقوف بوجه أي صراعات يمكن ان تواجهه (ابوالعدس، ٢٠٢٠: ١٥)، وبما لا يدع مجالاً للشك فإن مهارة التعاطف اصبحت تمثل سمة أساسية وخصوصاً للأفراد العاملين، لأن مهمتهم الرئيسية هي التأثير في المستفيدين عن طريق تغيير انطباعاتهم وتصوراتهم عن الخدمات المقدمة، إذ ان فقدانهم لهذه السمة يعني تقليل ادائهم، إذ سيقبل الدافع لديهم في العمل ويخيم جو من الحزن كما يتسبب بهدر الوقت كما سيولد شكل من أشكال الصراع السلبي الضار بالمنظمة فتتشتت العداوة بينهم (Extremera,et.al., 2018:2-3).

٥. المهارات الاجتماعية:

إن الإنسان هو كائن اجتماعي، إذ يقضي معظم وقته في جماعات متعددة، يؤثر فيها ويتأثر بها، وإن سلوكه يتحدد بناءً على التفاعل والتواصل مع الآخرين في المواقف الاجتماعية المختلفة، ولكن عن طريق الاحتكاك بالآخرين يجد الإنسان نفسه امام العديد من المواقف التي يستطيع ان يحسن التصرف تجاه بعضها، وحياناً يقف عاجزاً عن اتخاذ السلوك الملائم أمام البعض الآخر (الحجار، ٢٠١٥: ١٢)، كما ينبغي وصف المهارات الاجتماعية بأنها تمثل قدرات الأفراد التي تتضمن الادراك لمشاعر الآخرين وانفعالاتهم، فضلاً على التأثير فيهم بشكل فعال، والتفاعل معهم بالطريقة الايجابية التي تطلبها الموقف، الأمر الذي يجعلهم قادرين على تكوين جو من التعاون والثقة المتبادلة وعلاقات العمل الفعالة (ابو العدس، ٢٠٢٠: ١٦)، أو هي القدرة على بناء علاقات وروابط حقيقية والتعبير عن الاهتمام بالآخرين، إذ يمكن عدّها كفاءات في الدهاء التنظيمي والتعاون وحل الصراعات التي تحدث في المنظمة (Rude,2013:17)، وهناك من قال عنها بأنها التأثير الايجابي في الآخرين من قبل الفرد، فضلاً عن قدرته على التعاون معهم والاستماع لآرائهم، والتفاوض حول الاختلافات في وجهات النظر، وقدرته على الإدارة الفعالة للصراع لتحقيق مصلحة جميع الأطراف (Ricciotti,2016,5).

المبحث الثالث: الإطار الميداني:

في هذا الجزء قام الباحثان بتقديم تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة، عن طريق تحديد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة وتحديد مؤشرات أهميتها النسبية ضمن البعد الذي تنتمي إليه وكانت وفق ما مرتبة في منهجية البحث والاستبانة، وهي كالآتي:

أولاً: وصف وتشخيص القيادة الأخلاقية:

يتضمن المتغير المستقل البحث (القيادة الأخلاقية) في الاستبانة على خمسة أبعاد فرعية، إذ قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد القيادة الأخلاقية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
١	الخصائص الشخصية	2.701	0.504	18.6%	54%	متوسط
٢	المناخ الأخلاقي	2.243	0.558	24.8%	44.8%	منخفض
٣	العمل بروح الفريق	1.952	0.491	25.1%	39.0%	منخفض
٤	الصفات الإدارية الأخلاقية	2.539	0.651	25.6%	50.7%	منخفض
٥	العلاقات الإنسانية	2.215	0.428	19.3%	44.3%	منخفض
	المعدل العام لمتغير القيادة الأخلاقية	2.330	0.350	15.0%	46.6%	منخفض

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

نلاحظ من نتائج الجدول (1) أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المبحوثين في المستشفى المبحوث، جاءت بمستوى أهمية منخفضة. بوسط حسابي عام قدره (2.330) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري لمجموع المتغير بلغ (0.350) ومعامل اختلاف قيمته (15%) أقل من (50%)، التي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم تجاه مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية الذي تمارسه إدارة المستشفى المبحوث، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير جاءت أيضاً جميعها بمستوى أهمية منخفضة باستثناء بعد (الخصائص الشخصية) جاء بمستوى أهمية (متوسطة)، يليها بالمرتبة الثانية (الصفات الإدارية والأخلاقية)، يليها (المناخ الأخلاقي)، يليها بالمرتبة الرابعة (العلاقات الإنسانية) وأخيراً جاء (العمل بروح الفريق)، وما يؤكد ذلك الترتيب للأهمية النسبية هو أن معامل الاختلاف لجميع الأبعاد جاء عند نسبة مئوية أقل من (50%) التي تشير إلى التشتت المنخفض، وما يعكس التقارب في إجابات أفراد العينة المبحوثة، وما هي تصوراتهم عن ممارسات القيادة الأخلاقية من قبل إدارة المستشفى المبحوث.

ثانياً: وصف وتشخيص الذكاء العاطفي:

يتضمن المتغير الوسيط للبحث (الذكاء العاطفي) في الاستبانة على خمسة أبعاد فرعية، إذ قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد الذكاء العاطفي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
١	الوعي الذاتي	2.714	0.750	27.6%	54.2%	متوسطة
٢	إدارة الانفعالات	3.301	0.468	14.1%	66%	متوسطة
٣	الدافعية	2.895	0.632	21.8%	57.9%	متوسطة
٤	التعاطف	2.605	0.474	18.1%	52.1%	متوسطة
٥	المهارات الاجتماعية	2.201	0.478	21.7%	44%	منخفضة
	الذكاء العاطفي ككل	2.743	0.367	13.3%	54.8%	متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

نلاحظ من نتائج الجدول (2) أن مستوى الذكاء العاطفي لدى الأطباء في المستشفى المبحوث من وجهة نظر الأفراد المبحوثين، جاء عند مستوى أهمية نسبية بلغت (54.8%) وهي متوسطة ووسط حسابي عام قدره (2.743) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.367) ومعامل اختلاف (13.3%) وهي أقل من (50%)، التي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوث، أي أن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم تجاه مستوى ادراكهم لمهارات الذكاء العاطفي، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها عند مستوى أهمية نسبية متوسط باستثناء بعد (المهارات الاجتماعية) جاءت منخفضة، كما نلاحظ أن إدارة الانفعالات جاءت بالمرتبة الأولى وتليها (الدافعية) ومن ثم جاء بعد (الوعي الذاتي) ويليه بعد (التعاطف)، وأخيراً جاء بعد (المهارات الاجتماعية) وما يؤكد هذا الترتيب من الأهمية النسبية جاء معامل الاختلاف لجميع الأبعاد عند نسبة مئوية أقل من (50%) الذي يشير إلى التشتت المنخفض أي هناك تقارب وتجانس بين إجابات أفراد عينة البحث ومدى ادراكهم لمهارات الذكاء العاطفي وانعكاساته على المرضى والأداء بشكل عام.

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط على مستوى الأبعاد وعلى المستوى الكلي بين القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي

على المستوى الكلي	القيادة الأخلاقية					المتغير التفسيري
	العلاقات الإنسانية	الصفات الإدارية الأخلاقية	العمل بروح الفريق	المناخ الأخلاقي	الخصائص الشخصية	المتغير المستجيب
**0.461	0.117	*0.278	*0.235	0.127	**0.730	الذكاء العاطفي
0.000	0.318	0.016	0.042	0.279	0.000	

ملاحظة: (**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01) و (*) عند مستوى (0.05).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

نلاحظ من نتائج الجدول (3) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتمثلة بفرضية علاقة الارتباط حيث تشير نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي في المستشفى المبحوث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.461) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي

قيمة إيجابية قوية تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، وتؤيد هذا النتيجة إلى أنه كلما اعتنت إدارة المستشفى المبحوث في ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية مع مواردها البشرية والعمل على تطبيقها ضمن سياق عملها كلما أدى ذلك إلى تعزيز الذكاء العاطفي لديهم، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري للبحث، ويمكن القول إن هذه النتائج جاءت لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين القيادة الأخلاقية بدلالة أبعادها مع الذكاء العاطفي.

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير:

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية مباشرة للقيادة الأخلاقية على الذكاء العاطفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4) نتائج أثر القيادة الأخلاقية في الذكاء العاطفي

Sig. مستوى الدلالة	t المحسوبة	معامل الانحدار			Df درجة الحرية	F المحسوبة	*.Sig مستوى الدلالة	R ²	R
		β	B	المتغير					
0.000	4.388	0.457	0.478	القيادة الأخلاقية	1	19.257	0.000	0.209	0.457
					73				
					74				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

تظهر نتائج الجدول (4) أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في الذكاء العاطفي في المؤسسة الصحية المبحوث، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.209)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (20.9%) من التباين الحاصل في الذكاء العاطفي لدى الأطباء والعاملين في المستشفى محل البحث ناتج عن التغيرات التي تحدث عن طريق ممارسة القيادات الإدارية والكوادر الطبية في المستشفى لسلوكيات القيادة الأخلاقية، أما النسبة المتبقية (79.1%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج البحث، وبلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.478)، وكذلك قيمة معامل (β) التي بلغت قيمتها (0.456)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز الذكاء العاطفي لدى العاملين في المستشفى بنسبة (45.7%). وما يؤكد تلك النتيجة قيمة (t) التي بلغت قيمتها (4.388) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.990) عند درجتي حرية (1,74) تحت مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تؤكد تلك النتائج على معنوية الانموذج عن طريق قيمة (F) التي بلغت قيمتها (19.257) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتي حرية (1,74) وعند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى معنوية (0.05).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

لقد توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء نتائج البحث التي تم الحصول عليها عن طريق التحليل الإحصائي للبيانات وكما يأتي:

١. بينت نتائج التحليل الوصفي إلى أن إدراك أفراد عينة البحث حول سلوك القيادة الأخلاقية الذي تمارسه إدارة المستشفى المبحوث جاءت بنسبة أهمية منخفضة للمتغير بمجمله، وكذلك للأبعاد الفرعية، باستثناء بُعد (الخصائص الشخصية) الذي جاء بنسبة أهمية متوسطة ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن إدارة المستشفى المبحوث لا تهتم بشكل واضح بأسلوب القيادة الأخلاقية عن

طريق ممارسة المناخ الأخلاقي الذي يعزز روح المشاركة، والرغبة في العمل بروح الفريق، مما يعمق جانب العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق الواحد، وتجسيد الصفات الإدارية الأخلاقية في جميع الممارسات الإدارية، وذلك عن طريق الخصائص الشخصية التي يحملها قادة المستشفى المبحوث.

٢. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبحث أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمهارات الذكاء العاطفي جاء بنسبة أهمية متوسطة للمتغير كذلك، وكذلك للأبعاد الفرعية المكونة للمتغير الوسيط، باستثناء بعد (المهارات الاجتماعية) التي جاءت بنسبة أهمية منخفضة، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن الملاكات أو الهيئة الطبية في المستشفى المبحوث لا تمتلك مهارات كافية لجعلها قادرة على بناء العلاقات الاجتماعية سواء على الصعيد المهني أو على الصعيد الشخصي.

٣. تبين من النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي من وجهة نظر أفراد العينة في المستشفى المبحوث، حيث كانت العلاقة إيجابية وقوية عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، وتفسر تلك النتيجة إلى أنه كلما اعتنت إدارة المستشفى محل البحث في ممارسة القيادة الأخلاقية مع مواردها البشرية من الملاكات أو الهيئة الطبية، والعمل على تطبيقها ضمن سياق عملها كلما أدى ذلك إلى تحفيز وتعزيز الذكاء العاطفي لديهم.

٤. أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في الذكاء العاطفي في المستشفى المبحوث، إذ إن التباين الحاصل في الذكاء العاطفي لدى الأطباء في المستشفى المبحوث ناتج عن التغيرات التي تحدث كنتيجة لممارسة القيادات في المستشفى لسلوكيات القيادة الأخلاقية، وعليه يتبنى البحث الاستنتاج بأن حرص إدارة المستشفى في ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية مع الكوادر الطبية بشكل مستمر له أثره في تحفيز وتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لديهم.

ثانياً: التوصيات:

١. معالجة جوانب القصور التي تعاني منها قيادات المستشفى، والتي يترتب عنها عدم التحلي بالصبر لإنجاز المهام الموكلة إليها.
٢. ضرورة اجراء تغييرات دورية في إدارات وحدات وشعب المستشفى، بغية ضمان بث روح العمل من جديد وتحملهم المسؤولية والواجبات المكلفين بها دون تقاعس.
٣. منح الاجازات المستحقة للترويج عن النفس وعدم رفضها، لكيلا يشعروا بالملل والضجر كنتيجة لضغوط العمل.
٤. ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتقديم الدعم والتشجيع للمرؤوسين لتحقيق خططهم واهدافهم لتطوير أنفسهم وادائهم بشكل عام.
٥. منح المرؤوسين فرصة دائماً تجدد لهم الشعور بالتفاؤل والامل، عن طريق فهم وإدراك الإدارة لمشاعرهم السلبية التي يمرون بها لتعزيز وتحفيز مهارة الوعي الذاتي لديهم .
٦. التوضيح والمناقشة مع المرؤوسين للمسببات التي تقف وراء حالات تغير المشاعر لكي يكون واضحاً دائماً مع نفسه ومع الآخرين وعدم الشعور بالذنب .
٧. تشجيع المرؤوسين على تجاوز كل حالات الإحباط والياس التي يتعرضون لها في بيئة العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. ابو العدس، شادي حسين عبد الله. (٢٠٢٠). "قلق الاختبار وعلاقته بالذكاء العاطفي لدى طلبة جامعة اليرموك". رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس الارشادي والتربوي، كلية التربية، جامعة اليرموك.
٢. ابودوابة، محمد محمود. (٢٠١٨). "أثر تنمية الذكاء الوجداني في خفض ضغوط العمل لدى طلاب اكااديميات الشرطة في فلسطين". أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس التربوي، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
٣. بدح، أشرف نصار. (٢٠١٨). "الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الازمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الفلسطينية الحكومية في المحافظات الجنوبية". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.
٤. البرنات، امال علي محمد. (٢٠١٦). "القيادة الاخلاقية ودورها في احداث التميز التنافسي". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٧ (العدد الثالث)، ٣٤٨-٣١٥.
٥. بن غريال، سعيدة. (٢٠١٥). "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
٦. بوعسيلة، ايمان وعزيزة قارة. (٢٠٢٠). "سمات الشخصية وعلاقتها بقلق المستقبل المهني لدى طلبة الجامعة- دراسة ميدانية ببعض جامعات الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص الارشاد والتوجيه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
٧. الحجار، وفاء خليل. (٢٠١٥). "المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى المرأة القيادية بمحافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة في الصحة النفسية والمجتمعية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
٨. الحراشنة، محمد عبود. (٢٠١٣). "درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق في الأردن". مجلة المنارة، المجلد ١٩ العدد ٣.
٩. خطاب، تسنيم بدر جمعة. (٢٠٢٠). "أثر الذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع لدى المدراء في الجامعات الحكومية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشور في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت
١٠. خولة، عقاب وأيوب زروتي. (٢٠٢٠). "الذكاء العاطفي وعلاقته بتقدير الذات لدى الطالبات المقيمات بالإقامة الجامعية سرير بمدينة المسيلة". مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في شعبة علم النفس تخصص: علم النفس العيادي.
١١. دلال، سلامي. (٢٠١٦). "الذكاء العاطفي، مدخل نظري"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، العدد: ١٥.
١٢. الرويلي، سميرة نايف. (٢٠١٩). "العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
١٣. الشاعر، سوسن عبد الله والخشالي، شاكر جارا الله. (٢٠٢٠). "أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية". مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٦، العدد (٢).
١٤. عجين، علي ابراهيم سعود. (٢٠٠٩). الذكاء العاطفي الذاتي وتطبيقاته في السنة النبوية. مجلة المنارة، المجلد ١٥، العدد ٢، الصفحات ٤٧-٧٧.
١٥. عمر، اريج طاهر نعمان. (٢٠٢٠). "تحسين جودة حياة العمل في المنظمات الصحية في إطار القيادة الاخلاقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
١٦. العنزي، سعد علي حمود. (٢٠١٧). "السلوك التنظيمي - انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات"، بغداد، العراق، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر.
١٧. قروم، حنان. (٢٠١٨). "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق الاسري لدى استاذات التعليم المتوسط المتزوجات: دراسة ميدانية على عينة من الاستاذات المتزوجات في بلدية حمام الضلعة". رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
١٨. منال، بو سعيدة، وامينة، بشيري. (٢٠٢٠). "علاقة الذكاء الوجداني باتخاذ القرار لدى المراهقين بالثانوية". مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في شعبة: علم النفس. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

19. Adawiyah, W. R., Baliartati, B. O., & Rafi, A. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB).
20. Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? *Asian Journal of Business Ethics*, 1-31.
21. Ayub, A., Khan, A. J., Ahmed, T., & Ansari, M. A. A. (2022). Examining the Relationship between Ethical Climate and Burnout Using Role Stress Theory. *Review of Education, Administration & Law*, 5(1), 01-09.
22. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
23. Buskila, Y., Chem Levi, T., & Kayne, A. (2022). If you rake me over the coals...|| –The emotional intelligence of Benjamin Netanyahu: The Prime Minister of Israel, as perceived by Israeli citizens. *Athens Journal of Social Sciences*, 9(2), 181-200.
24. Cerezo, M. V., Rueda, P., Fernández-Berrocal, P., & Pérez-Romero, N. (2022). The Role of Emotional Intelligence in Adolescent Bullying: A Systematic Review. *Psicología Educativa. Revista de los Psicólogos de la Educación*, 28(1), 53-59.
25. Esguerra, G. A. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 109-119.
26. Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Quintana-Orts, C. (2018). How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. *International journal of environmental research and public health*, 15(9), 1909.
27. Hassan, Z. & Raheemah, S. (2021). Servant Leadership and its Impact on the Effectiveness of Teamwork. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 129(27), 84-69.
28. Kukah, A. S. K., Owusu-Manu, D. G., & Edwards, D. (2022). Critical review of emotional intelligence research studies in the construction industry. *Journal of Engineering, Design and Technology*.
29. Martin, S. R., Emich, K. J., McClean, E. J., & Woodruff, C. (2022). Keeping teams together: How ethical leadership moderates the effects of performance on team efficacy and social integration. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 127-139.
30. Nanda, N. M., Tjahjono, H. K., & Nuryakin, N. (2022). Ethical Leadership terhadap Employee Well-being: Peran mediasi Job satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(1), 72-92.
31. Naseer, S., Mussarat, R., & Malik, F. (2022). Personality Traits and Academic Achievements of Undergraduate Students: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 37(1), 135-148.
32. Novitasari, D., Radita, F. R., Sukriyah, S., Jumiran, J., & Asbari, M. (2022). From Islamic Leadership to Ethical Climate and Innovative Work. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(2), 300-310.
33. Ricciotti, N. A. (2016). Emotional intelligence and instigation of workplace incivility in a business organization (Doctoral dissertation, Walden University).
34. Robert L. Engle & Guido Lang (2020): The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: an exploratory study in three countries, *The International Journal of Human Resource Management*
35. Rude, David A. (2013). Leadership and Emotional Intelligence: A Phenomenological Study on Developmental Experiences of Effective Federal Government Leaders (Doctoral dissertation, The George Washington University).

36. SALEH, J. G., & Turki, A. (2022). The role of ethical leadership and its dimensions in combating administrative corruption in the Iraqi Ministry of Migration, Displacement and Trade. *Journal of Positive School Psychology*, 5323-5342
37. Sharma, Tanu & Sehrawat, Anil. (2014). Emotional Intelligence, Leadership and Conflict Management. 10.13140/2.1.2831.5846.
38. Thompson, S. K. (2012). Sampling (Vol. 755). John Wiley & Sons
39. Wulandari, S., & Helmy, I. (2022). Pengaruh Workplace Friendship dan Ethical Leadership Terhadap Knowledge Sharing Melalui Psychological Safety Sebagai Pemediasi: Studi pada Pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(2), 242-264
40. Zahrani, A. A. (2022). Developing a new model of ethical leadership. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(3), 211-198.

