



الذكاء الانفعالي لدى مديري الأقسام في وزارات الدولة

سراب علي التميمي
أ.م.د. ثريا علي حسين
جامعة بغداد/كلية الآداب/ قسم علم النفس

المستخلص:

يعتبر الذكاء الانفعالي مفتاح النجاح المهني فانه يجعل الفرد قادرا على التعامل والتكيف مع الآخر المختلف، حيث يؤدي الافتقار اليه الى التعصب الذي هو نوع سلبي من التعلم الانفعالي مكونا ردود أفعال لا واعية يصعب استئصالها ، ويشكل الذكاء الانفعالي أحد المتغيرات الأساسية، التي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري. وقد هدف البحث الحالي التعرف على 1- الذكاء الانفعالي لدى مديري الأقسام. 2- الفروق لدى الذكاء الانفعالي وفق النوع (أنثى _ ذكور). ولغرض تحقيق اهداف البحث تطلب توافر اداة موضوعية للقياس ، وبعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث ، تبنت الباحثة مقياس الذكاء الانفعالي (شوت ، 1998 : Schutte et al) النسخة المترجمة الذي اعتمد على الاطار النظري لسالوفي و ماير (Salovey & Mayer) والذي أصبح بصيغته النهائية مكوناً من (29) فقرة ، إذ وزعت على اربعة مجالات كانت وهي: (أدراك الانفعالات ، استخدام الانفعالات في تسهيل عملية التفكير ، فهم وتحليل الانفعالات ، إدارة الانفعالات) تتم الأجابة عنهم عبر بدائل ثلاثية (دائماً ، أحياناً ، لا أبداً) ، وقد كانت العينة مكونة من (200) مدير قسم من (4) وزارات عراقية (الداخلية ، النفط، التخطيط ، العمل والشؤون الاجتماعية) ، وبلغ معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار للذكاء الانفعالي (0.767) ، أما بطريقة الفاكرونباخ فكان (0.380) ، ولخص البحث الحالي الى النتائج 1- إن عينة البحث لديهم ذكاء انفعالي ذات دلالة . 2- ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي وفق متغير الجنس. وقدمت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات.

كلمات مفتاحية : الذكاء الانفعالي

Emotional Intelligence among Department Managers in Government Ministries

Sarab Ali Al-Tamimi

Assistant Professor Thuraya Ali Hussein

University of Baghdad/College of Arts/Department of Psychology

Abstract:

Emotional intelligence is considered the key to professional success, as it enables individuals to deal with and adapt to others who are different. A lack of it leads to prejudice, which is a negative form of emotional learning, creating unconscious reactions that are difficult to eradicate. Emotional intelligence is one of the fundamental variables that has emerged as one of the essential qualities of an administrative leader. The current research aims to identify: 1. Emotional intelligence among department managers. 2. Differences in emotional intelligence according to gender (females - males). In order to achieve the research objectives, an objective measurement tool was required. After reviewing the literature and previous studies on the research topic, the researcher adopted the emotional intelligence scale (Schutte et al., 1998, the translated version, which was based on the theoretical framework of Salovey and Mayer), which in its final form consisted of (29) items, distributed over four areas, which were: (perceiving emotions, using emotions to facilitate the



thinking process, understanding and analyzing emotions, managing emotions), which are answered through three-choice alternatives (always, sometimes, never). The sample consisted of (200) department managers from (4) Iraqi ministries (Interior, Oil, Planning, Labor and Social Affairs). The reliability coefficient by retesting the emotional intelligence was (0.767). Using the Cronbach's alpha method, it was (0.380). The current research summarized the results: 1- The research sample has significant emotional intelligence. 2- There are no statistically significant differences in emotional intelligence according to the gender variable. The researcher presented a number of recommendations and suggestions.

Keywords: Emotional Intelligence

الفصل الأول

المشكلة:

وان مفهوم الذكاء الانفعالي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال السلوك الإنساني والذي يقوم على فكرة ان نجاح مدير القسم لا يعتمد على القدرات الفكرية والفنية فقط بل يتطلب ذكاءا انفعاليا ويشير جولمان بان معامل الذكاء يسهم في 20% فقط من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة، تاركا 80% للعوامل الأخرى. (جولمان، 2000). يعد الذكاء الانفعالي أحد اهم المتغيرات الرئيسية التي اخذت بالظهور على انها أحد الصفات المهمة الواجب توافرها للنجاح في القدرة على التأثير في الآخرين ان نجاح الانسان في الحياة يتوقف على مهارات لا علاقة لها بذكائه العقلي الذي يتمثل بالتحصيل الأكاديمي المرتفع وانما يرجع الى امتلاكه مهارات الذكاء الانفعالي. (الزبيدي، 2010، ص3).

أهمية البحث:

يلعب الذكاء الانفعالي دورا مهما في نجاح المؤسسة لأنه يساهم في تكوين بيئة تنظيمية مناسبة وحيوية تحقق الانسجام بين أعضائها وفي العصر الحديث، أصبح الذكاء الانفعالي مهارة مهمة للأفراد والمؤسسات يحتاجون إليها بقدر ما يحتاجون إلى قدرات ومهارات مهنية، إن لم تكن أكثر أهمية. (Khokhar and Selvamurthi, 2016 p.22)

يعد موضوع الذكاء الانفعالي من المواضيع المهمة حيث ان اغلب تعاملاتنا اليومية ومشكلاتنا تقوم على أساس ادارتنا لانفعالاتنا وتعبيراتنا الانفعالية وخاصة لدى فئة مهمة وهي مديري الأقسام الذين يكونوا على تواصل مع الإدارة العليا والموظفين وفي مختلف المجالات وقد برهن الاخصائيين النفسيين على ان هناك خصائص شخصية تسمى الذكاء الانفعالي وهذه الخصائص مسؤولة عن الطرق التي نسلك بها ونشعر بموجبها كيف نرتبط بالآخرين ومدى حسن قيامنا بالأعمال ومدى تمتعنا بالصحة النفسية وعدم المعرفة بالميول الخاصة بالذكاء الانفعالي يمكن ان ينشأ عنه عدم القدرة على التوافق مع الآخرين وعدم النجاح في العمل واعتلال الصحة النفسية. (بشرى كولمان، 2001، ص12)

أهداف البحث: -هدف البحث الحالي التعرف على:

- 1_ الذكاء الانفعالي لدى مديري الأقسام.
- 2_ الفروق لدى الذكاء الانفعالي وفق النوع (أنث _ ذكور).

حدود البحث:



يتحدد البحث الحالي ب (الذكاء الانفعالي) لدى مديري الأقسام في وزارات العراق في بغداد لعام 2023_ 2024 ولكلا الجنسين (الذكور والاناث).

تحديد المصطلحات

الذكاء الانفعالي (Emotional Intelligence): عرفه كلا من:

شوت (Schutte et al:1998):

هو القدرة على فهم وتنظيم العواطف في الذات ولدى الآخرين.

(Schutte et al:1998,p;2)

وقد تبنت الباحثة تعريف الذكاء الانفعالي ل (شوت، 1998: Schutte et al) النسخة المترجمة الذي اعتمد على الإطار النظري لسالوفي وماير (Salovey & Mayer 1990)

التعريف الاجرائي لمقياس الذكاء الانفعالي: وهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الذكاء الانفعالي في البحث الحالي.

الفصل الثاني:

النظريات التي فسرت الذكاء الانفعالي

ظلت فكرة الذكاء الواحد المسيطرة لفترة طويلة الى ان جاء جاردنر عام 1983 بنظرية الذكاءات المتعددة ومن ضمنها الذكاء الشخصي التي مهدت لظهور ،الذكاء الانفعالي وكانت البداية في استخدام الذكاء الانفعالي فقد نشر جولمان 1995 مفهوم وتطبيقات للذكاء الانفعالي اهمها انه يوجد علاقة بين انفعالات الفرد وتفكيره من ناحية وبين انفعالات وتفكير الآخرين الذين يتعاملون معه من ناحية اخرى وفي عام 1998 قام بار _ اون بتطوير مفهوم الذكاء الانفعالي في مجال الصحة النفسية والسمات الشخصية ووضع انموذج بتقويم المهارات الانفعالية والاجتماعية لدى المدير.(حسين، حسن ، 2006،ص44).

وقد مر الذكاء الانفعالي خلال تطوره التاريخي في عدة مراحل ونشأت عن كل مرحلة معينة بعض النظريات، المتعلقة بهذا الموضوع وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات:

النماذج النظرية للذكاء الانفعالي:

اولا: نموذج القدرة لماير وسالوفي (Mayer & Salovey) (1990):

اعتبر العالمان ان هناك فروقا فردية بطبيعة العواطف التي يشعرون بها وايضا في قدرة الفرد على فهم هذه العواطف وعملية الادراك الكلي لها وهي ما يظهره الفرد من سلوكيات داخل المجتمع. (حسين، وحسين، 2006). وقسم العاملان (سالوفي وماير) الذكاء الانفعالي بحسب نموذج القدرة إلى أربع قدرات وهي:- إدراك العواطف: يبدأ الذكاء الانفعالي مع قدرة الفرد على إدراك مشاعره وتقييمها بشكل واضح بالإضافة إلى القدرة على التعبير عنها بصورة مناسبة والاستيعاب الانفعالي: وهي القدرة على التفرقة بين المشاعر المختلفة ورؤية الأمور من زاوية متعددة، تساعدنا على اتخاذ القرارات الصحيحة . وفهم العواطف: قدرة الفرد على فهم وتحليل العواطف المعقدة والمختلفة مثل شعور الشخص بالفرح والحزن في نفس الوقت، بالإضافة إلى القدرة إلى الانتقال من احد المشاعر إلى الآخر.

-إدارة العواطف: وهي قدرة الفرد أن يفهم مشاعره ويتعرف عليها بالإضافة إلى التحكم بها.



(Mayer, et al, 2000: p:231).

الفصل الثالث:

مجتمع البحث (Population of the Research) :-

تتألف عينة البحث الحالي من (200) مدير قسم موزعين على وزارات العراق في العاصمة بغداد للعام (٢٠٢٣/٢٠٢٤)، واختيرت بطريقة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample)، حيث وقع الاختيار على وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ووزارة النفط والداخلية والتخطيط في بغداد، وهي عينة من الذكور والاناث.

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (200) مدير قسم تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (4) وزارات اختيرت بطريقة تناسب عينة البحث تم تقسيمهم على طبقتين بحسب متغير النوع (انثى، ذكر) التحصيل الدراسي (بكالوريوس، دبلوم، ماجستير، دكتوراه) الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج) العمر (30_60). جدول رقم (1) يوضح ذلك:

افراد العينة من مديري الاقسام حسب متغير الجنس

المجموع	الجنس		الوزارات العراقية
	ذكر	أنثى	
50	25	25	وزارة الداخلية
50	25	25	وزارة التخطيط
50	25	25	وزارة النفط
50	25	25	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية
200	100	100	المجموع

Tool of Research : ثالثاً: أدوات البحث :

نظراً لعدم توافر أدوات محلية وعربية لقياس متغير البحث مهارات التفاوض تناسب عينة البحث

(مديري الأقسام) تبنت الباحثة مقياس شوت (Schutte et al:1998) للذكاء الانفعالي النسخة المترجمة الذي اعتمد على الإطار النظري لسالوفي وماير (Salovey & Mayer 1990) لدى مديري الأقسام في وزارات الدولة وبحسب الاتي:

: مقياس الذكاء الانفعالي (Emotional Intelligence) :

اطلعت الباحثة على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الانفعالي، ونظراً لاعتماد الدراسات السابقة على مقياس شوت (Schutte et al:1998)، لذا ارتأت الباحثة أن من الأفضل تبني مقياس الذكاء الانفعالي (Emotional Intelligence)، حيث يقوم هذا المقياس في مضمونة النفسي على النموذج المتبنى لنظرية تبنت الباحثة مقياس الذكاء الانفعالي (شوت، Schutte et al: 1998 النسخة المترجمة الذي اعتمد على الإطار النظري لسالوفي وماير (Salovey & Mayer 1990) عرف (شوت، 1998) الذكاء الانفعالي (EI): هو القدرة على فهم وتنظيم العواطف في الذات



ولدى الآخرين الذكاء الانفعالي: بأنه "نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يشمل قدرة الفرد على مراقبة عواطفه الذاتية وعواطف الآخرين والتمييز بينها، واستخدام تلك المعلومات في توجيه تفكير الفرد وأفعاله. (Mayer & Salovey, 1990, p; 5)، حيث بلغ عدد فقرات المقياس الأصلي (33) فقرة، والعمل على ملائمة المقياس مع متطلبات البيئة العراقية، وجدول (2) يوضح مصدر الفقرات. وبعد تبني مقياس الذكاء الانفعالي اجرت الباحثة الاتي: -جدول (2)

ابعاد مقياس الذكاء الانفعالي

البعد	رقم الفقرة
أدراك الانفعال Perception of Emotion	1,2,4,10,14,16,18,21,23,25
ادارة الانفعال Managing Own Emotions	3,5,7,11,15,16,17,26,28
استخدام الانفعال في تسهيل عملية التفكير Utilization of Emotion	8,12,20,24,27,32
فهم وتحليل الانفعال Understanding of emotion	6,9,13,19,22,29,30,31,33

٧- التحليل الاحصائي لفقرات مقياس الذكاء الانفعالي:

لتحليل الفقرات اتبعت الباحثة الاجراءات ذاتها التي استعملت في تحليل فقرات مقياس الذكاء الانفعالي، وباستعمال العينة ذاتها، البالغ عددها (200) مدير قسم.

أ- طريقة المجموعتين الطرفيتين Extreme Groups Method:

كانت حدود الدرجات الكلية في الاستثمارات في المجموعة العليا تتراوح بين () اما في المجموعة الدنيا () استمارة، وبعدما تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المقياس من المجموعتين العليا والدنيا، ثم تم تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، واعدت القيمة التائية المحسوبة مؤشراً لتمييز كل فقرة عن طريق مقايستها بقيمة جدولية. وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) القوة التمييزية لفقرات مقياس الذكاء الانفعالي بطريقة المجموعتين الطرفيتين

رقم الفقرة	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التائية المحسوبة	الدالة
1	عليا	1.7222	.52903	-3.788	غير دالة
	دنيا	2.1111	.53787	-3.788	
2	عليا	2.6667	.47583	5.037	دالة



	5.037	.51667	2.1852	دنيا	
دالة	7.233	.13608	2.9815	عليا	3
	7.233	.64428	2.3333	دنيا	
دالة	4.976	.49065	2.7963	عليا	4
	4.976	.69137	2.2222	دنيا	
دالة	9.012	.46242	2.7778	عليا	5
	9.012	.41166	2.0185	دنيا	
دالة	7.535	.26435	2.9259	عليا	6
	7.535	.51396	2.3333	دنيا	
دالة	3.891	.53787	2.7778	عليا	7
	3.891	.64428	2.3333	دنيا	
دالة	4.301	.47766	2.8704	عليا	8
	4.301	.70834	2.3704	دنيا	
دالة	4.717	.37618	2.8333	عليا	9
	4.717	.64887	2.3519	دنيا	
دالة	7.756	.33905	2.8704	عليا	10
	7.756	.63444	2.1111	دنيا	
دالة	4.034	.39210	2.8148	عليا	11
	4.034	.63002	2.4074	دنيا	
دالة	8.775	.31722	2.8889	عليا	12
	8.775	.55103	2.1296	دنيا	
دالة	6.898	.33905	2.8704	عليا	13
	6.898	.64644	2.1852	دنيا	
دالة	7.820	.39210	2.8148	عليا	14
	7.820	.59611	2.0556	دنيا	



دالة	3.169	.46880	2.6852	عليا	15
	3.169	.55952	2.3704	دنيا	
دالة	4.134	.51970	2.6481	عليا	16
	4.134	.59494	2.2037	دنيا	
غير دالة	.501	.84344	1.9259	عليا	17
	.501	.68425	1.8519	دنيا	
دالة	7.514	.45211	2.7222	عليا	18
	7.514	.56604	1.9815	دنيا	
دالة	5.359	.65929	2.5926	عليا	19
	5.359	.59611	1.9444	دنيا	
دالة	5.450	.33905	2.8704	عليا	20
	5.450	.66798	2.3148	دنيا	
دالة	7.000	.26435	2.9259	عليا	12
	7.000	.71056	2.2037	دنيا	
دالة	7.378	.48203	2.6481	عليا	22
	7.378	.55859	1.9074	دنيا	
غير دالة	1.399	.72876	2.1852	عليا	32
	1.399	.64428	2.0000	دنيا	
دالة	6.376	.40782	2.8519	عليا	42
	6.376	.62585	2.2037	دنيا	
دالة	4.598	.39210	2.8148	عليا	52
	4.598	.59229	2.3704	دنيا	
دالة	5.367	.26435	2.9259	عليا	62
	5.367	.60397	2.4444	دنيا	
دالة	6.808	.46880	2.6852	عليا	72



	6.808	.49208	2.0556	دنيا	
دالة	8.108	.37618	2.8333	عليا	82
	8.108	.59611	2.0556	دنيا	
دالة	2.929	.64968	2.2593	عليا	92
	2.929	.72804	1.8704	دنيا	
دالة	5.570	.37618	2.8333	عليا	30
	5.570	.79503	2.1667	دنيا	
دالة	7.753	.37618	2.8333	عليا	13
	7.753	.57188	2.1111	دنيا	
دالة	6.104	.35858	2.8519	عليا	32
		.64238	2.2407	دنيا	

الفصل الرابع:

الهدف الاول: الذكاء الانفعالي لدى مديري الأقسام:

ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق الذكاء الانفعالي على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (200) مدير قسم ، وقد أظهرت النتائج أن متوسط درجاتهم على المقياس بلغ (74.991) درجة وبانحراف معياري مقداره (7.047) درجة ، وعند موازنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي والبالغ (60) درجة ، وباستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة تبين أن الفرق دال إحصائياً ولصالح المتوسط الحسابي ، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (1.96) بدرجة حرية (106) ومستوى دلالة (0.05) والجدول 4 يوضح ذلك.

جدول (4)

الاختبار التائي للفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لمقياس الذكاء الانفعالي

حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
200	74.991	7.047	60	31.909	1.96	106	دال

يتبين من نتيجة جدول () الى ان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي والتائية المحسوبة اعلى من التائية الجدولية نسبة الافراد الذين لديهم مستوى عالي من الذكاء الانفعالي والبالغة (60%) من مجمل عينة البحث أقل من نسبة الذين لديهم مستوى منخفض والبالغة (40%)،

التفسير النظري: وتتفق هذه النتائج مع عدة دراسات منها

دراسة "Ogilviecarsky" حول استخدام الذكاء الانفعالي في المفاوضات الخاصة بإدارة الاعمال تم تطبيق برنامج تدريبي تفاوضي لتنمية الذكاء الانفعالي لدى عينة من المديرين اوضحت نتائج الدراسة: فعالية البرنامج التدريبي التفاوضي في تنمية الذكاء الانفعالي لدى المديرين،



وتتفق مع دراسة (Brauchle,2002) تأثير الذكاء الانفعالي على المفاوضات التكاملية حيث أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الذكاء الانفعالي ونجاح المفاوضات وتكاملها وفي ضوء هذه النتائج تتجلى أهمية الذكاء الانفعالي من خلال ارتباطه وتداخله إيجابا وسلبا مع مختلف جوانب حياة الفرد النفسية والمهنية والاجتماعية والدافعية.

في (جروان، 2012، ص 69) عن (Martinez,1977,Koifman.1977&Golmn1998)

الهدف الرابع: الفروق لدى الذكاء الانفعالي وفق الجنس (أنثى ذكور):

ظهر المتوسط الحسابي لعينة الذكور (74.47) في حين كان المتوسط الحسابي لعينة الإناث (75.91) وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ظهر ان القيمة التائية المحسوبة كانت (-1.47) وهي اقل من القيمة التائية الجدولية (1.96) لذا فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير الى انه لا توجد فروق في الذكاء الانفعالي بين الذكور والإناث وجدول (5) يوضح ذلك

جدول (5) دلالة الفروق في الذكاء الانفعالي على وفق متغير الجنس (ذكور-إناث)

الذكور	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	144	74.47	1.98	-1.47	1.96	غير دال
إناث	81	75.91				

يتبين من الجدول () انه ليس هناك فرق في الذكاء الانفعالي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، أنثى)، وذلك لان القيمة التائية المحسوبة أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (223). التفسير النظري:

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجندي (2006) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الذكور والإناث من الطلبة المتفوقين على أبعاد الذكاء الانفعالي، وتتفق مع دراسة عبدالعال (2022) التي هدفت الى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية المدركة وفق الجنس (ذكور، أنثى) وكشفت الدراسة انه لا توجد فروق دالة وفق هذا المتغير. ودراسة خديجة 2016 والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والاحتراف الوظيفي عدم وجود فروق في الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس. (خديجة، 2016، ص: 19).

التوصيات (Suggestions):

- توصي الباحثة زيادة البرامج التدريبية لمهارات التفاوض الفعال.
- الاستفادة من مقياس مهارات التفاوض لقياس المهارات التفاوضية لدى النساء العاملات في البحث الميداني لدى وزارة العمل خصوصاً وباقي الوزارات.

المقترحات (Recommendations):

- اجراء بحث حول مهارات التفاوض لدى عينة من النساء غير المتزوجات
- اجراء بحث حول الذكاء الانفعالي وتأثير الأطراف الثالثة في المفاوضات مع الجماعات المسلحة من غير الدول.

المصادر العربية والأجنبية:

– القرآن الكريم، سورة الانفال، الآية: 46



القران الكريم، سورة النحل، الآية 125

القران الكريم (سورة البقرة، الآية 256)

جولمان، دانيال (٢٠٠٠). م. الذكاء الانفعالي (. ترجمة: ليلى الجبالي). الكويت: عالم المعرفة

الديدي، رشا عبدالفتاح (2005) استبيان الذكاء الانفعالي القاهرة ،مكتبة الانجلو المصرية.

سمية علي عبدالوارث (2007) : فعالية برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة ظفار بسلطنة عمان ،مجلة البحث في التربية وعلم النفس ،جامعة المنيا ، لعدد(1)، صص(1-40)

الطيب، داودي:2007، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05 ،جامعة محمد خيضر بسكرة، م، ص 42.

عبد الله، د. عمرو خيرى، الحوار والتفاوض والوساطة، برنامج تدريبي، 2019، ص69

هشام عبد الرحمان الخولي (2002)، الذكاء الوجداني كدالة للتفاعل بين الجنسين .تقدير الذات، السعادة، القلق لدى عينة من طلاب المرحلة الجامعية مجلة كلية التربية بينها -مصر، عدد يوليو سلامة عبد العظيم حسين وطه عبد العظيم حسين (2006): الذكاء الانفعالي للقيادة التربوية، عمان دار الوفاء للطباعة والنشر،

الخضيري محسن احمد، 1993: تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية-القاهرة.

- Alavoine, C. (2012). You Can't Always Get What You Want: Strategic Issues in Negotiation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 665–672.
- Bar-on,R.(1997).The bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-i):Acomprehensive emotional intelligence.test.toront,on:Multi-health systems.
- Fisher, R. (1971). Basic Negotiating Strategy. London: Allen Lane,p:81 The Penguin Press. , p: 81.
https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Diplomatic_Negotiation_Web_2015.pdf
- Mayer, J. & Salovey P. (1990). Emotional intelligence Imagination. *Cognition and Personality*, (3), 185-211.
- Mayer, j.D.salovey, p, &Caruso, D.R (2002) The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence test (msceit): User is manual. Toront, on: Multi-health Systems.