

القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين مهارات الاتصال والذكاء العاطفي لدى العاملين  
في مؤسسات القطاع الخاص

**Strategic leadership and its relationship to improving communication skills  
and emotional intelligence among employees in private sector institutions**

إعداد الطالبة

موضي ناصر السهلي

إشراف

د. هيله السليم

تعتبر القيادة الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أدائها وضمان نجاحها على المدى البعيد، حيث تُعد بمثابة البوصلة التي تُوجه مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية مع التركيز على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء (أبو زيد، 2019)، وفي ظل بيئة الأعمال الحالية التي تشهد تحولات وتغيرات متسارعة بالإضافة إلى تنامي حدة المنافسة بين المؤسسات أصبحت مهارات الاتصال الفعال بين العاملين عنصر لا غنى عنه لضمان استمرارية النجاح، فالقدرة على التواصل بوضوح واحتراف تسهم بشكل مباشر في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق الوظيفي مما ينعكس بالإيجاب على مستوى التنسيق والانسجام داخل بيئة العمل ويؤدي في النهاية إلى تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام. (الجبوري، 2021)

ولا يمكن إغفال الدور المحوري الذي يلعبه الذكاء العاطفي في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، حيث يمكن القادة والموظفين على حد سواء من فهم مشاعرهم وإدارتها بفاعلية، كما يساعدهم على تفهم مشاعر زملائهم والتعامل معها بحكمة، وهذا الفهم العميق للعواطف والانفعالات يُسهم في خلق جو عمل متعاون وخالي من التوترات غير الضرورية مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي ويُسهم في تحقيق التميز المؤسسي (الزهراني وآخرون، 2023)، وبالتالي فإن تطوير هذه العناصر - القيادة الاستراتيجية ومهارات الاتصال والذكاء العاطفي - يُعد استثمار مهم لأي مؤسسة تسعى إلى تعزيز مكانتها التنافسية وضمان استدامة نجاحها في سوق يتسم بالتحديات المتزايدة والتعقيدات المستمرة.

ففي عالم الأعمال المتسارع تبرز القيادة الاستراتيجية كفن قائم بذاته يتجاوز مجرد تحليل البيانات واتخاذ القرارات، فالقيادة الحقيقية تكمن في تلك اللحظات الإنسانية التي يتفاعل فيها القائد مع فريقه، حيث يتحول التواصل من مجرد تبادل معلومات إلى حوار بناء يغذي الثقة ويعزز الروابط بين أعضاء الفريق، فالقائد الاستراتيجي الفذ لا يكتفي بوضع الرؤى الكبرى بل يمتلك المهارة النادرة في تحويل هذه الرؤى إلى ممارسات يومية، كما أنه يعي أن السياسات المؤسسية تبقى حبر على ورق ما لم تُنقل عبر قنوات اتصال فعالة تخلق ثقافة مؤسسية تنبض بالشفافية والتعاون المثمر، ولعل الجانب الأكثر إثارة في القيادة المعاصرة هو ذلك التوازن الدقيق بين العقل والعاطفة، فالقائد المتمرس يعلم أن إدارة الانفعالات ليست ضعف بل قوة تمكنه من عبور الأزمات بحكمة وتحقيق المعادلة الصعبة بين السعي نحو الأهداف وبناء بيئة عمل إيجابية تزخر بالتحفيز والإبداع، فهذه هي القيادة الحقيقية التي تخلق الفرق بين المؤسسات الناجحة وتلك التي تقتصر على البقاء. (عبد الرحمن، 2022).

ولا شك أن هناك ترابط بين القيادة الاستراتيجية ومهارات الاتصال والذكاء العاطفي، حيث تشكل هذه العناصر معاً منظومة متكاملة تسهم بشكل فاعل في تحقيق التميز التنظيمي، فالقائد الذي يجيد فن التواصل ويتمتع بذكاء عاطفي عالٍ يصبح أكثر قدرة على قيادة سفينة المؤسسة نحو بر الأمان، حيث ينجح في تحفيز طاقات الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتشير التجارب العملية إلى أن المؤسسات التي تتبنى نمط القيادة الاستراتيجية الفعالة تشهد تحسن ملموس في مؤشرات الأداء التنظيمي، ويعزى ذلك بشكل رئيسي إلى قدرة القادة الاستراتيجيين على إرساء قنوات اتصال مفتوحة تتيح تبادل الأفكار بسلاسة وتضمن

وضوح الرؤية المؤسسية لدى جميع الأطراف، كما أن امتلاك القادة لمهارات الذكاء العاطفي يمكنهم من إدارة الضغوط المهنية ببراعة وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطور. (الجبوري، 2021)

وفي هذا السياق تتضح أهمية هذه الدراسة لاستكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف القيادة الاستراتيجية لتعزيز مهارات الاتصال والذكاء العاطفي في بيئات العمل، كما سيتناول المعوقات التي تواجه القادة في تفعيل استراتيجيات الاتصال وسبل تنمية الذكاء العاطفي كأداة استراتيجية لتحسين المناخ التنظيمي ورفع مستويات الأداء، ومن الجدير بالذكر أن التركيز سينصب بشكل خاص على مؤسسات القطاع الخاص، حيث تشهد هذه المؤسسات تحولات متسارعة تتطلب قيادات واعية قادرة على مواكبة متغيرات العصر.

#### مشكلة البحث:

في عالم الأعمال اليوم أصبح من الواضح أن نجاح مؤسسات القطاع الخاص لا يعتمد فقط على الموارد المادية أو التقنية بل يركز بشكل أساسي على العنصر البشري وقدرته على التواصل بفعالية وإدارة العواطف بذكاء، فمهارات الاتصال ليست مجرد أدوات لنقل المعلومات بل هي جسور حقيقية تبني التفاهم المتبادل وتخلق بيئة عمل تعاونية تزخر بالإنتاجية والإبداع، فمن خلال خبرة الباحثة في المجال الإداري لاحظت أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير هذه المهارات لدى موظفيها تتفوق بشكل ملحوظ على منافسيها، فالموظفون الذين يجيدون التعبير عن أفكارهم بوضوح ويستمعون بإنصات يصبحون أكثر قدرة على حل الخلافات وإنجاز المهام بفعالية، أما الذكاء العاطفي فهو ذلك البعد الإنساني العميق الذي يميز القادة والموظفين المتميزين، حيث يمكنهم من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين والتعامل مع الضغوط المهنية بحكمة ونضج.

ولكن التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا المجال حقيقية وملموسة، فكثيراً ما يؤدي سوء التواصل إلى سوء الفهم الذي يتطور إلى صراعات تنهك الطاقة الإنتاجية، كما أن عدم القدرة على إدارة العواطف يحول بيئات العمل إلى ساحات للتوتر والقلق بدلاً من أن تكون مساحات للإنجاز والابتكار، وهذه التحديات ليست مستعصية، لكنها تتطلب إرادة حقيقية من الإدارة العليا لمعالجتها عبر برامج تدريبية ممنهجة وخلق ثقافة مؤسسية تشجع على التواصل المفتوح والتفاهم العاطفي، ولا يمكن إنكار الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في صقل مهارات العاملين داخل مؤسسات القطاع الخاص، فهي ليست مجرد أداة للتخطيط طويل المدى بل تشكل نظام متكامل لتنمية القدرات البشرية، ومن خلال الممارسة العملية في هذا المجال لوحظ كيفية تحول المؤسسات عندما تعتمد قيادة استراتيجية حكيمة، حيث تتحسن تدفقات التواصل وتنمو المهارات العاطفية بشكل ملحوظ.

والمثير للاهتمام أن هناك ندرة في الدراسات التي تلامس بشكل عميق العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتطوير هذه المهارات الأساسية في بيئات العمل الخاصة، وبناء عليه تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين مهارات الاتصال والذكاء العاطفي لدى العاملين في مؤسسات

القطاع الخاص؟

## أسئلة البحث:

تهدف الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بالقيادة الاستراتيجية والذكاء العاطفي؟
- إلى أي مدى تساهم القيادة الاستراتيجية في تنمية قدرة الموظفين على التعرف على مشاعرهم الذاتية وتقييمها؟
- كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرة العاملين على ضبط انفعالاتهم وإدارة ردود أفعالهم في بيئة العمل؟
- ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تحسين إدراك الموظفين لمشاعر زملائهم واحتياجاتهم داخل الفريق؟
- كيف تساهم القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرة العاملين على إدارة العلاقات المهنية وحل النزاعات بفعالية؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية لتحسين مهارات الاتصال والذكاء العاطفي في مؤسسات القطاع الخاص؟

## أهداف البحث:

- تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين مهارات الاتصال والذكاء العاطفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الخاص.
- توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية والذكاء العاطفي.
- بيان دور القيادة الاستراتيجية في تنمية وعي الموظف بمشاعره الذاتية.
- توضيح تأثير القيادة الاستراتيجية في ضبط الانفعالات وإدارة ردود الفعل.

- تحليل دور القيادة الاستراتيجية في تحسين إدراك الموظفين لمشاعر زملائهم واحتياجاتهم داخل الفريق.
- توضيح مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرة العاملين على إدارة العلاقات المهنية وحل النزاعات بفعالية
- رصد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الخاص.

### أهمية البحث:

#### أولاً الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لمفهوم القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بأبعاد الذكاء العاطفي، حيث تسعى إلى سد فجوة بحثية في الأدبيات الإدارية العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل محدود، فمن الناحية العلمية تقدم الدراسة إطار متكامل يربط بين النظرية والتطبيق في مجال تنمية المهارات الشخصية للموظفين، كما تسهم في تعميق الفهم العلمي للآليات التي يمكن من خلالها للقيادة الاستراتيجية التأثير في تعزيز الوعي الذاتي وإدارة المشاعر لدى فرق العمل، بالإضافة إلى تفتح الدراسة آفاق جديدة للباحثين في مجال السلوك التنظيمي لاستكشاف تأثير العوامل القيادية في تنمية المهارات الناعمة داخل بيئات العمل المختلفة.

#### ثانياً الأهمية التطبيقية:

على الصعيد العملي تقدم الدراسة فوائد ملموسة لكل من المؤسسات والعاملين فيها، فبالنسبة للمنظمات توفر نتائج الدراسة رؤى عملية تساعد القادة على تطوير استراتيجيات فعّالة لتعزيز الذكاء العاطفي

وتحسين التواصل بين الموظفين مما ينعكس بالإيجاب على المناخ التنظيمي والإنتاجية، كما يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تصميم برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات الموظفين في مجال المهارات الشخصية، أما للموظفين أنفسهم فالدراسة تقدم إرشادات قيمة حول كيفية تطوير قدراتهم في فهم الذات وإدارة العواطف مما يسهم في تحسين أدائهم الوظيفي وتطوير مساهمهم المهني، وتُمكن الدراسة صانعي القرار في القطاع الخاص من وضع سياسات وإجراءات تدعم تطوير المهارات القيادية والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

#### حدود البحث:

➤ **أولاً الحدود الموضوعية:** يتناول البحث دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين مهارات الاتصال والذكاء العاطفي لدى العاملين، حيث يركز على تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من جهة ومستوى كفاءة الاتصال والقدرة على إدارة المشاعر والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل من جهة أخرى، ويهدف البحث إلى فهم مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تطوير تلك المهارات ضمن سياق مؤسسات القطاع الخاص.

➤ **ثانياً الحدود المكانية:** يتمثل النطاق المكاني للبحث على مؤسسات القطاع الخاص وذلك لما تمثله هذه المؤسسات من بيئة مهنية ديناميكية ومتغيرة تتطلب أنماط قيادة فعالة تدعم تطوير الكفاءات البشرية وتعزز بيئة العمل التعاونية.

➤ **ثالثاً الحدود الزمنية:** تمتد الحدود الزمنية للبحث خلال العام الدراسي 2025، وهي الفترة التي جرى فيها إعداد الدراسة وجمع البيانات وتحليلها في ضوء الإطار النظري والمعرفي المتعلق بموضوع البحث.

### مصطلحات البحث:

#### ➤ القيادة الاستراتيجية:

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها النهج الشامل الذي يوحد جهود المنظمة نحو تحقيق التميز، فهي ليست مجرد إدارة روتينية بل فلسفة عمل تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر، حيث تعمل على تنمية القدرات البشرية وتحفيز الإبداع من خلال أنظمة مكافأة عادلة، وتهدف هذه القيادة إلى خلق بيئة عمل محفزة تنتج أداءً عالي الجودة على جميع المستويات التنظيمية". (الغزاوي، 2021)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "نمط قيادي متكامل يتبناه المدراء في القطاع الخاص يعتمد على التخطيط طويل المدى مع التركيز على تطوير العنصر البشري من خلال تحفيز الإبداع وبناء أنظمة حوافز فعالة، وخلق بيئة عمل داعمة للابتكار، ويتمثل جوهرها في تحقيق التكامل بين جميع مستويات المنظمة عبر سياسات واضحة تهدف لتحسين الأداء المستمر مع التركيز بشكل خاص على تنمية مهارات الاتصال والذكاء العاطفي لدى الموظفين كأساس لتحقيق التميز التنظيمي".

يُعرف (عودات، 2019) الذكاء العاطفي بأنه "مهارة القائد في استشعار احتياجات فريق العمل النفسية والمهنية وفهمها بعمق لتمكينهم من أداء مهامهم بأفضل صورة".

كما تُعرفه الباحثة إجرائياً على أنه: "قدرة القائد على إدراك مشاعره وانفعالاته الشخصية وفهمها بوعي إلى جانب التحكم فيها وتوجيهها بما يتناسب مع فهمه لانفعالات من حوله، وتوظيف هذه القدرات في ممارساته القيادية بما يسهم في تحقيق تأثير إيجابي داخل بيئة العمل، ويتم قياس هذه القدرة من خلال مجموعة من الأبعاد تشمل الوعي بالذات وإدارة الانفعالات والتعاطف والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وتوجيه المشاعر بشكل فعّال".

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية.

أولاً مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تشير القيادة الاستراتيجية إلى "قدرة القادة على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال التخطيط المسبق ووضع رؤية واضحة ومتكاملة، وتمثل أهمية هذا النوع من القيادة في قدرته على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتفاعل مع احتياجات مختلف أصحاب المصلحة مع الاعتماد على نظم معلومات دقيقة ومنظمة تعزز من التزام الموظفين وتحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة". (أيوب وآخرون، 2024)

كما يعرفها (صويص وآخرون، 2021) على أنها "قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل وتحديد اتجاهات العمل والحفاظ على قدرتها على التكيف مع المتغيرات مع تمكين الأفراد من إحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب في الوقت المناسب بهدف تحقيق الأداء الفعّال والتطوير المستمر".

وتعرف أيضاً بأنها "عملية تكامل شاملة لمختلف جوانب المنظمة تهدف إلى توجيهها نحو الابتكار المستمر والتحسين الدائم والتنوع في الأداء وتطوير الكفاءات البشرية، وتقوم هذه القيادة على دعم الموظفين وتحفيزهم من خلال أنظمة ومكافآت تعزز من الإبداع والالتزام مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الجودة في الأداء على جميع المستويات التنظيمية. (Argus et al, 2021)

### ثانياً أهمية القيادة الاستراتيجية:

تُعد القيادة الاستراتيجية عنصر أساسي في تمكين الإدارة العليا من تحقيق الأهداف بعيدة المدى واتخاذ قرارات عالية الجودة مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة أداء المنظمات وفعاليتها وتعزيز ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة (حمد، 2019)، ومن أبرز آثار تطبيق هذا النوع من القيادة تحسين قنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة وتعزيز التعاون الفعال، إلى جانب تطوير القدرات والمهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات التنظيمية، كما أن تشكيل فريق قيادي يتمتع برؤية استراتيجية يُعد خطوة محورية لضمان نجاح عمليات التغيير داخل المنظمة (Coban et al, 2019)، كما أن دور القيادة لا يقتصر فقط على توجيهه الإداري بل يمتد ليشمل الإلهام والتحفيز وبناء علاقات قائمة على الاحترام والعدالة وهو ما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز انتمائهم المهني.

وتكتسب القيادة الاستراتيجية أهميتها من كونها تمثل همزة وصل بين الأهداف العامة للمؤسسة وطموحات العاملين فيها، إذ تُسهم في تفعيل الطاقات وتحقيق الانسجام بين التوجهات المستقبلية وخطط العمل الواقعية، كما أن أحد أبرز سماتها هو التركيز المتوازن على التخطيط قصير ومتوسط وطويل الأجل بما ينسجم مع تطلعات المنظمة نحو الاستدامة. (عاجل، 2021)، ومن جهة أخرى تلعب القيادة الاستراتيجية دور هام في إدارة الموارد البشرية بكفاءة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأولويات المستجدة والتعامل بمرونة مع التحديات المعاصرة (Figueroa et al, 2019)، وهي أيضاً مسؤولة عن تحويل الرؤى المستقبلية إلى واقع ملموس من خلال صياغة أهداف واضحة، وتبني خطط تنفيذية محكمة والعمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير واستغلال الفرص ومعالجة التحديات الداخلية والخارجية.

ويشير (الحارثي، 2019) إلى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتجلى في قدرتها على بناء ثقافة مؤسسية مرنة تستجيب للتغيير وتعزز من جودة الأداء والاستدامة، كما تساعد في حل النزاعات وتضييق فجوات الخلاف والتفاعل مع التحولات المحيطة بالمنظمة بطريقة تحقق مصالحها، وفي ظل السعي المستمر للمنظمات - على اختلاف أحجامها وأهدافها - إلى البقاء والتطور تبقى الحاجة إلى قيادة استراتيجية فعالة أمر لا غنى عنه، فالقادة الذين يتمتعون بقدرات ذهنية متقدمة يمكنهم تحليل البيئة المحيطة واغتنام الفرص المتاحة واتخاذ قرارات تدعم الإبداع والابتكار وتُسهم في تحقيق التميز التنظيمي.

➤ التوجه الاستراتيجي:

يُعد التوجه الاستراتيجي من العناصر المحورية في القيادة الاستراتيجية، حيث يتمثل في وضع رؤية واضحة وطويلة الأمد لمسار المنظمة وأهدافها المستقبلية ويتطلب هذا التوجه إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية لتحديد مكامن القوة والضعف إلى جانب فحص البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص وتفايدي المخاطر، كما يتضمن التوجه الاستراتيجي صياغة أهداف واقعية وخطط استراتيجية مدروسة تساهم في توجيه جهود العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الطموحات التنظيمية خلال فترة زمنية تمتد عادة من خمس إلى عشر سنوات، ويُلاحظ أن بعض المؤسسات، في إطار سعيها للتطوير قد أعادت تصميم رؤاها واستراتيجياتها استناداً إلى اقتراحات وملاحظات عدد كبير من موظفيها مما يُعد مؤشر على التزامها بإشراك الأفراد وتعزيز الأداء الجماعي.

➤ الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية حجر الأساس في تشكيل بيئة العمل، حيث تتضمن منظومة من القيم والمبادئ والأعراف التي تحدد هوية المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين فيها وتساعد هذه الثقافة على توجيه التصرفات وتعزيز الانتماء، كما تساهم في خلق مناخ عمل يركز على الإبداع والابتكار والعمل الجماعي ومن الجدير بالذكر أن بناء ثقافة تنظيمية فعالة يحتاج إلى جهود واعية من القادة الاستراتيجيين وبالأخص عند الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية فيها، ومن الوسائل الفعالة في هذا السياق تطوير نظام تحفيز يكافئ السلوكيات الإيجابية إلى جانب تعزيز الفريق القيادي بعناصر جديدة تمتلك رؤى متجددة تدعم عملية التحول الثقافي. (عبود، 2020)

يُعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة خاصة في الاقتصاديات المتقدمة، ويتجسد هذا المفهوم في المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها العاملون والتي تعد عامل رئيسي في تحقيق الأداء المتميز والقدرة التنافسية، فكلما ارتفعت كفاءة الموارد البشرية زادت قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وصياغة وتنفيذ استراتيجيات فاعلة، لذلك فإن تطوير الكوادر البشرية وخاصة القادة الاستراتيجيين يُعد استثمار طويل الأجل في نجاح المنظمة، وفي المقابل فإن فقدان الأفراد ذوي الخبرات العميقة لا سيما من القيادات العليا قد ينعكس بالسلب على الأداء المؤسسي نظراً لما يفقد من معارف ضمنية ومهارات يصعب تعويضها سريعاً. (نادر وآخرون، 2019)

#### ➤ الممارسات الأخلاقية:

تُعد الممارسات الأخلاقية من المقومات الجوهرية التي تبني الثقة داخل المنظمة وتُعزز من سمعتها الخارجية، كما أنها تمثل إطار يُنظم سلوك الأفراد ويضمن تماشيه مع قيم المؤسسة وقد أدركت العديد من المنظمات أهمية تعزيز البعد الأخلاقي فبادرت إلى وضع برامج تدريبية ومدونات سلوك تُرسخ الالتزام بالقيم المهنية، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الالتزام بالممارسات الأخلاقية يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين تنفيذ الاستراتيجيات مما ينعكس إيجاباً على النتائج العامة للمؤسسة ويمكن القول إن ثقافة الأخلاق داخل المؤسسة أصبحت معياراً أساسياً للحكم على جودتها المؤسسية واستقرارها الداخلي.

## المحور الثاني: مهارات الإتصال والذكاء العاطفي.

### أولاً مفهوم مهارات الإتصال:

تمثل مهارات الاتصال "وسيلة فعالة لتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد، حيث تهدف إلى نقل رسالة محددة من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة من الأشخاص بما يتيح لهم فهم مضمونها، ومناقشتها وتبادل وجهات النظر حولها وصولاً إلى اتخاذ قرارات أو خطوات عملية بناء على ذلك التفاعل". (البسكري، 2019)

### ثانياً مفهوم الذكاء العاطفي:

يعرف الذكاء العاطفي بأنه "مجموعة من القدرات الانفعالية والاجتماعية التي يمتلكها الفرد وتُسهم في تحقيق التميز والنجاح في حياته المهنية".

وقد عرفه (المطيري، 2019) بأنه "قدرة القائد التربوي على فهم مشاعره الخاصة وإدارة عواطفه والتحكم في انفعالاته إلى جانب تعامله مع المعلمين بشفافية وتحفيزهم وإدارة علاقاته معهم بفعالية مع إدراك احتياجاتهم وتوظيف ذلك في دعم قراراته التربوية".

كما عرفه (الزهراني وآخرون، 2023) بأنه "قدرة القائد على الوعي بانفعالاته الذاتية وضبطها مع إدراكه لانفعالات زملائه في العمل واستثمار هذه القدرات في ممارسته القيادية بما يُسهم في التأثير الإيجابي عليهم".

## ثالثاً أبعاد الذكاء العاطفي:

تتمثل أبعاد الذكاء العاطفي فيما يلي: (النجار، 2023)

### ➤ الوعي بالذات:

يُقصد بالوعي بالذات قدرة القائد على التعرف على مشاعره في لحظتها وهو ما يُعد الأساس الأول لفهم الانفعالات وإدارتها بشكل فعال فكلما زاد وعي الفرد بتأثير مشاعره على قراراته ومزاجه وكذلك على تفاعله مع الآخرين زادت قدرته على توظيف تلك المشاعر بشكل إيجابي، كما أن إدراك القائد للأفكار التي تحرك مشاعره وتؤثر لاحقاً على سلوكه يُعد من ركائز بناء الثقة بالنفس واتخاذ القرارات الصائبة.

### ➤ إدارة المشاعر:

يعكس هذا البُعد قدرة القائد على التحكم في انفعالاته السلبية مثل الغضب والتوتر والانفعال الزائد وتحويلها إلى طاقة إيجابية تمكنه من مواصلة عمله بكفاءة ويتحقق ذلك من خلال فهم المشاعر وتحليل أسبابها والقيام بحوار داخلي منطقي يساعد على استبدال الأفكار السلبية بأفكار أكثر توازن، إذ أن الأفكار تمثل المنبع الأساسي للمشاعر وهذه الأخيرة تؤثر بشكل مباشر على السلوك.

### ➤ الدافعية:

تشير الدافعية إلى قدرة القائد على تحفيز نفسه داخلياً لتحقيق الأهداف دون انتظار دعم خارجي، فالقائد المحفز ذاتياً يستثمر عواطفه في توجيه قراراته نحو الإنجاز ويعتمد على مشاعر الأمل والتفاؤل كقوة دافعة للاستمرار والسعي وراء الطموحات، وتُعد هذه القدرة من أهم العوامل التي تميز القادة الفاعلين في بيئة العمل، لأنها ترتبط مباشرة بارتفاع الأداء والإنجاز المهني.

## ➤ التعاطف:

يعني أن يكون لدى القائد حس مرهف في فهم مشاعر الآخرين والتجاوب معها بما يساعده على قراءة الإشارات الانفعالية لمن حوله والتعامل معها بمرونة، وهذه المهارة لا تتطور إلا إذا كان الشخص واعياً بمشاعره الخاصة أولاً وهي ضرورية لأي قائد يرغب في بناء علاقات إنسانية ومهنية ناجحة ومؤثرة.

## ➤ المهارات الاجتماعية:

هي مجموعة من القدرات التي تمكن القائد من التفاعل بفعالية مع الآخرين وإدارة العلاقات داخل بيئة العمل بطريقة إيجابية، وتكتسب هذه المهارات من خلال الذكاء الاجتماعي الذي يُعد جزء من الذكاء العاطفي ويسهم في تحسين التواصل وبناء الثقة وخلق بيئة عمل قائمة على التعاون، فنجاح القائد لا يعتمد فقط على أدائه الفردي بل أيضاً على مدى نجاحه في تعزيز علاقاته بالزملاء والموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

## الدراسات السابقة:

### ➤ المحور الأول دراسات تناولت القيادة الاستراتيجية:

- دراسة (الساعدي، 2021)، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى منتسبي امن الملاعب الرياضية في العراق".

هدفت الدراسة إلى تقييم مستويات القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية والأداء التنظيمي لدى منتسبي أمن الملاعب الرياضية في العراق وذلك من خلال بناء ثلاثة مقاييس علمية متخصصة لقياس هذه الجوانب، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما شملت عينة البحث 592 فرد من العاملين في مجال أمن

المنشآت والأفراد داخل الملاعب الرياضية التابعة لوزارة الشباب والرياضة خلال الموسم الرياضي 2019-2020.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات متفاوتة من القيادة الاستراتيجية بين المنتسبين، كما كشفت عن علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الأداء التنظيمي، ووجدت الدراسة أيضاً أن القيم الخلقية تلعب دور هام في تعزيز الأداء الوظيفي حيث ارتبطت ارتباطاً موجباً بمؤشرات الأداء التنظيمي، وهو ما يؤكد أهمية تعزيز القيادة الاستراتيجية وغرس القيم الأخلاقية لدى العاملين في مجال أمن الملاعب الرياضية لما لهما من أثر واضح في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

- دراسة (جالودي، 2020)، بعنوان: "درجة ممارسات الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية".

سعت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق الإدارات الجامعية في الأردن لمبادئ القيادة الاستراتيجية ودراسة العلاقة بين هذه الممارسات وتحقيق التميز التنظيمي، حيث شملت عينة البحث 500 موظف إداري من أربع جامعات رئيسية هي؛ الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية وجامعة الزرقاء الأهلية والجامعة العربية المفتوحة حيث تم اختيارهم بشكل يمثل مختلف المستويات الإدارية، وقد اعتمد الباحث في منهجيته على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي الذي يتيح تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الإدارات الجامعية جاء بمستوى متوسط طبقاً لتقييم العاملين أنفسهم وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين الواقع والمأمول في تطبيق المبادئ القيادية الحديثة مما يستدعي تطوير برامج تدريبية مكثفة لرفع كفاءة القيادات الإدارية، كما توضح الدراسة أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية

الداعمة للتميز حيث أن للقيادة الاستراتيجية دور محوري في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان الجودة في الأداء، وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث لقياس أثر العوامل التنظيمية الأخرى على التميز المؤسسي مع التركيز على تطوير آليات واضحة لتقييم أداء القيادات الإدارية في البيئات الأكاديمية.

- دراسة (القحطاني، 2020)، بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على (384) عامل في هذا القطاع واستُرد منها (351) استجابة وتم تحليل (330) منها بعد استبعاد غير الصالحة بنسبة استجابة بلغت (85.9%)، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها - مثل التوجه الاستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية والالتزام بالممارسات الأخلاقية واعتماد أنظمة رقابية متوازنة - على الأداء التنظيمي للشركات بما في ذلك الجوانب المالية ورضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والنمو المؤسسي وحتى العوامل البيئية، والجدير بالذكر أن بعد "التوجه الاستراتيجي" جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي أبعاد القيادة رغم تصنيفه ضمن المستويات المرتفعة وهذا يشير إلى ضرورة تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى قيادات هذه الشركات ووضع خطط أكثر فاعلية لتحسين الأداء على المدى الطويل.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بإيلاء مزيد من الاهتمام للتخطيط الاستراتيجي في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما اقترحت إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص لقياس الفروقات في تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.

- دراسة (علي، 2020)، بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في ادارة الازمات للأجهزة الامنية".

تناولت هذه الدراسة دور القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في تعزيز قدرة الأجهزة الأمنية على إدارة الأزمات مع التركيز على مديرية شرطة محافظة بابل كنموذج تطبيقي، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة 269 ضابط من القادة برتب (لواء، عميد، عقيد، رائد) العاملين في المديرية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير إيجابي واضح بين متغيرات الدراسة الرئيسية، حيث أظهر التحليل أن تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة الأزمات، كما بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تعمل كعامل مساند يعزز من قدرة القيادات الأمنية على التعامل مع المواقف الطارئة، وهو ما يؤكد أهمية تبني منهجية استراتيجية متكاملة في إدارة الأزمات الأمنية مع التركيز على تطوير المهارات القيادية وبناء ثقافة تنظيمية مرنة، كما تؤكد الدراسة على ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام للتدريب المستمر للقادة الأمنيين في مجال إدارة الأزمات مع تعزيز القيم التنظيمية التي تدعم سرعة الاستجابة والتعامل الفعال مع التحديات.

وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بتعزيز التكامل بين الجانبين الاستراتيجي والتنظيمي في عمل الأجهزة الأمنية مع اقتراح إجراء دراسات مماثلة على عينات أوسع لتعميم النتائج، كما تبرز الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات مع مراعاة الخصوصية التنظيمية للجهات الأمنية.

- دراسة (الغزوي، 2021)، بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي".

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها - المتمثلة في التركيز على العاملين وكفاءة العمليات وتطوير الأعمال والإبداع التنظيمي - في تعزيز الأداء العالي داخل هيئة الحشد الشعبي مع التركيز على أبعاد الأداء المتمثلة في جودة الإدارة والتحسين المستمر والتوجه الاستراتيجي طويل المدى والكفاءة البشرية، كما اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية متكاملة شملت عينة من 260 قائد من القيادات العليا في الهيئة باستخدام استبانة معتمدة على مقاييس عالمية تم التحقق من صدقها وثباتها عبر التحليل العاملي التوكيدي ومعامل كرونباخ ألفا، وكشفت نتائج التحليلات الإحصائية باستخدام معامل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلات الهيكلية عن وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي وتؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى القيادات وتبني منهجيات متكاملة في تطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية مع التركيز على الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية لضمان تحقيق التميز التنظيمي ومواجهة التحديات المستقبلية، مما يقدم رؤى قيمة للممارسين في مجال القيادة المؤسسية وخاصة في المؤسسات الأمنية والعسكرية.

- دراسة (عبد الرحيم، 2019)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة".

تناولت الدراسة تحليل معايير اختيار القيادات الاستراتيجية في المنظمات العامة العربية ودورها في تحقيق النضج المؤسسي، حيث هدفت إلى تقييم مدى مواكبة هذه المعايير للمتغيرات البيئية المعاصرة، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة مع التركيز على واقع الممارسات القيادية في هذه المنظمات، وكشفت النتائج عن وجود قصور واضح في معايير اختيار القيادات، حيث تبين عدم توافقها مع متطلبات النضج المؤسسي، كما أظهرت ضعف في قدرة القيادات الحالية على قيادة عمليات التحول المؤسسي، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية تشمل تطوير معايير موضوعية لاختيار القادة وإعداد برامج متخصصة لتنمية القيادات الواعدة ووضع آليات تقييم للأداء القيادي، حيث تشكل هذه التوصيات إطار متكامل يمكن للمنظمات العامة العربية الاستفادة منه لتعزيز قدراتها القيادية وتحقيق النضج المؤسسي في ظل التحديات المعاصرة.

- دراسة (Fadhil et al, 2021)، بعنوان: "The Role of Leaders' Moral Intelligence to Enhance Strategic Leadership".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الأخلاقي للقادة في تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية داخل المنظمات الإنتاجية العراقية، حيث ركزت على قطاعي النسيج والملابس الجاهزة كحالة دراسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية شملت 119 مدير من العاملين في الوحدات الإدارية والإنتاجية والفنية بمصنع النسيج في الكوت ومعمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، وكشفت النتائج عن

وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الأخلاقي للقادة وممارسات القيادة الاستراتيجية، حيث تبين أن القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء الأخلاقي كانوا أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتوازنة وبناء علاقات عمل إيجابية مع فرق العمل، كما أظهرت الدراسة الدور المحوري للقيم الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية وقيادة التغيير بشكل فعال مما ينعكس بالإيجاب على الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية، وفي ضوء هذه النتائج تبرز الحاجة إلى إدراج معايير الذكاء الأخلاقي في برامج تطوير القيادات وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز المهارات الأخلاقية واعتماد مقاييس موضوعية لتقييم الجوانب الأخلاقية في الأداء القيادي.

- دراسة (Clarenbach, 2020)، بعنوان: "An examination of strategic leadership in a dynamic context: The case of the German automobile manufacturer, BMW".

أجرت هذه الدراسة تحليلاً عميقاً لثقافة القيادة في الشركة الرائدة BMW، حيث هدفت إلى تشخيص الواقع القيادي الحالي وتحديد فرص التحسين لدى المستويات التنفيذية العليا، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال عينة متعددة شملت 30 من كبار القادة التنفيذيين في المقر الرئيسي للشركة بالإضافة إلى عدد من المستشارين الخارجيين ذوي الخبرة في التعامل مع الشركة، وكشفت النتائج عن تعقيدات كبيرة في طبيعة العلاقات والاعتماد المتبادل بين الوحدات القيادية المختلفة مع وجود تناقضات واضحة في التصورات حول أولويات العمل الثقافي التنظيمي، وأبرزت الدراسة التحدي الجوهرى المتمثل في تحقيق التوازن بين الاستقلالية الوظيفية والتكامل الاستراتيجي مع الحاجة الملحة لتطوير إطار عمل موحد لفهم ديناميكيات القيادة المعقدة،

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى تطوير برامج توعوية لتعزيز الفهم المشترك لثقافة القيادة وتصميم آليات تنسيق مرنة وإجراء تقييمات دورية لفعالية الهياكل القيادية مع التأكيد على أهمية الاستفادة من الخبرات الخارجية في تطوير النماذج القيادية.

### المحور الثاني: دراسات تناولت مهارات الاتصال والذكاء العاطفي.

- دراسة (الزهراني وآخرون، 2023)، بعنوان: "درجة اسهام ممارسات القيادة المدرسية لأبعاد الذكاء العاطفي على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة" دراسة ميدانية".

كشفت هذه الدراسة أجريت على عينة من 371 معلم ومعلمة بالمرحلة الابتدائية في مكة المكرمة عن الأثر البالغ للذكاء العاطفي لدى القيادات المدرسية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، حيث أظهرت النتائج أن الممارسات القيادية القائمة على الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات والتعاطف مع الآخرين ساهمت بنسبة 64.5% في تحسين الظروف الوظيفية مع تسجيل بُعد التعاطف تحديداً لأعلى نسبة تأثير بلغت 58.7%، وقد خلص الباحثون إلى أن البيئة المدرسية التي تتبنى قيادة عاطفية ذكية تُحقق مستويات أعلى من التوازن بين الحياة الشخصية والعملية وتُعزز الرضا الوظيفي وتحسن مناخ العمل التعليمي بشكل عام، وفي ضوء هذه النتائج تبرز الحاجة الماسة لتبني سياسات تطوير مهني تركز على تعزيز المهارات العاطفية للقيادات التعليمية والمعلمين على حد سواء مع التأكيد على دور إدارات التعليم في تصميم برامج تدريبية متخصصة تُركز على تنمية الذكاء العاطفي كمدخل أساسي لتحسين جودة البيئة المدرسية ورفع كفاءة العملية التعليمية برمتها.

- دراسة (جرجس، 2021)، بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في مشروع أمل".

كشفت هذه الدراسة التي أجريت على العاملين في مشروع "أمل" عن نتائج هامة فيما يتعلق بتأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، حيث توصلت الباحثة من خلال تحليل بيانات 118 مشاركاً (بنسبة استجابة 98%) إلى أن بُعد الكفاية الانفعالية - من بين مكونات الذكاء العاطفي الثلاثة التي شملتها الدراسة - هو العامل الوحيد الذي أظهر تأثير إحصائي معنوي على تحسين الأداء الوظيفي بينما لم تثبت الأبعاد الأخرى (النضوج الانفعالي والحساسية الانفعالية) أي تأثير مماثل، كما أظهرت النتائج تجانس في مستويات كل من الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي عبر مختلف الفئات الديموغرافية مما يشير إلى شمولية هذه النتائج بغض النظر عن الجنس أو العمر أو الحالة الاجتماعية أو المؤهل التعليمي، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في معايير اختيار وتدريب العاملين في المشاريع الاجتماعية مع التركيز بشكل خاص على تنمية مهارات الكفاية الانفعالية التي أثبتت الدراسة فعاليتها في تعزيز الأداء، كما تقترح الدراسة أهمية إدماج تقييم المهارات الانفعالية في عمليات التوظيف المستقبلية إلى جانب تطوير برامج تدريبية متخصصة لصلح هذه المهارات مما قد يسهم في رفع كفاءة العمل وضمان نجاح المشاريع التنموية والإنسانية.

- دراسة (قبح وآخرون، 2024)، بعنوان: "الذكاء العاطفي لدى موظفي الخدمة المدنية وعلاقته بالاحترق الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي والاحترق الوظيفي بين موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مع التركيز على تحديد تأثير المتغيرات الديموغرافية على هذه العلاقة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق مقياسي (WLEIS) للذكاء العاطفي و (MBI) للاحترق الوظيفي على

عينة مكونة من 267 موظف تم اختيارهم من أصل 627 موظف في الوزارة، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية ضعيفة بين الذكاء العاطفي والاحتراق الوظيفي ( $p < 0.01$ ,  $r = -0.3$ )، حيث أظهر الموظفون ذوو المستويات الأعلى من الذكاء العاطفي ميلاً أقل للإصابة بالاحتراق الوظيفي، كما أظهر التحليل أن العمر ( $F = 4.72$ ,  $p < 0.05$ ) وسنوات الخدمة ( $F = 5.18$ ,  $p < 0.01$ ) والمسمى الوظيفي ( $F = 3.95$ ,  $p < 0.05$ ) تؤثر بشكل معنوي على كلا المتغيرين بينما لم تظهر المتغيرات الأخرى مثل الجنس أو المؤهل العلمي أي تأثير ذي دلالة إحصائية، وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ ثلاث استراتيجيات رئيسية هما؛ تطوير برامج تدريبية مكثفة لتنمية المهارات العاطفية للموظفين وخاصة في مجالات إدارة الضغوط والتعاطف مع الآخرين، وتصميم نظام دعم نفسي مؤسسي يستهدف بشكل خاص الموظفين في منتصف حياتهم المهنية (35-50 سنة) الذين أظهروا أعلى معدلات للاحتراق الوظيفي، وإجراء دراسات متابعة كل 3 سنوات لتقييم فاعلية البرامج التدريبية وتطور مستويات الاحتراق الوظيفي بين الموظفين.

- دراسة (Soriano-Vázquez et al, 2023)، بعنوان: "Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction: the mediating role of conflict management in nurses".

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط لإدارة الصراعات في العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي لدى الممرضين، حيث اتبعت منهجية وصفية تفسيرية عبر تطبيق استبيانات ذاتية على عينة مكونة من 208 ممرضين، كما اعتمدت على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من الفرضيات، حيث كشفت

النتائج عن وجود ارتباط قوي بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراعات ( $\beta=0.64$ ,  $p<0.001$ )، كما أن هناك تأثير إيجابي واضح لإدارة الصراعات على الرضا الوظيفي ( $\beta=0.37$ ,  $p<0.001$ )، وتأكيد الدور الوسيط الكامل لإدارة الصراعات في الربط بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي ( $\beta=0.77$ ,  $p=0.002$ )، وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز المهارات العاطفية لدى الممرضين قد يحسن قدرتهم على إدارة الصراعات وبالتالي يعزز رضاهم الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة.

- دراسة (Coronado-Maldonado et al, 2023)، بعنوان: "Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review".

قدمت الدراسة مراجعة منهجية شاملة لـ 104 بحث محكم حول الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة وفرق العمل المنشورة بين عامي (1998 - 2022) في قواعد بيانات Web of Science و Scopus، واعتمدت الدراسة على منهجية تجمع بين التحليل الكمي الذي ركز على أداء الأبحاث من حيث التوزيع الزمني والجغرافي والمجالات التطبيقية والتحليل النوعي باستخدام تقنية تحليل الكلمات المشتركة عبر برنامج Atlas.ti v8، وكشفت النتائج عن هيمنة الدراسات التطبيقية التي تؤكد تأثير القادة الأذكى عاطفياً في تعزيز سلوكيات العمل وتحسين نتائج الأعمال ورفع أداء الفرق مع تسليط الضوء على العلاقة الإيجابية بين الكفاءة العاطفية واتجاهات أعضاء الفريق نحو العمل، كما أبرزت التطور الزمني للموضوعات البحثية، حيث ركزت الأبحاث المبكرة على المفاهيم الأساسية للذكاء العاطفي بينما تتناول الأبحاث الحديثة تأثيرات جائحة كوفيد-19

وأزمات مثل الحرب الأوكرانية بالإضافة إلى تحديات العمل في بيئات VUCA و BANI المعقدة والدراسات المقارنة بين الأجيال وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثر ممارسات اليقظة الذهنية في المنظمات.

### المحور الثالث: دراسات تناولت القيادة الاستراتيجية والذكاء العاطفي معاً.

- دراسة (السامرائي، 2018)، بعنوان: "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء العاطفي بمكوناته الأربعة (فهم الذات، إدارة الذات، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي) على ممارسات القيادة الاستراتيجية في القطاع المصرفي الأردني، وقد شملت عينة البحث جميع المديرين في المستويين الإداريين الأعلى والأوسط بالبنوك التجارية الـ13 في الأردن، حيث تم تحليل 306 استبانة صالحة باستخدام منهجية بحثية اعتمدت على التحليل العاملي التوكيدي وتحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسات الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية في البنوك المدروسة مع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية قوية للذكاء العاطفي في تعزيز القيادة الاستراتيجية (  $\beta = 0.72, p < 0.01$  )، حيث برز "الوعي الاجتماعي" كأقوى مؤشر بين مكونات الذكاء العاطفي، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعميق الاهتمام بتنمية المهارات العاطفية للقيادات المصرفية من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز الجوانب الاجتماعية في القيادة مع إدراج معايير الذكاء العاطفي في أنظمة تقييم الأداء القيادي مما يساهم في تعزيز الفعالية الإدارية في مواجهة تحديات بيئات الأعمال المصرفية المعقدة.

- دراسة (Merlin et al, 2024)، بعنوان: "Trends and patterns: A bibliometric analysis of emotional intelligence and its implications for strategic leadership".

تناولت الدراسة تحليل التطور المعرفي في مجال الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الاستراتيجية خلال الفترة من 2013 إلى 2023، حيث قام الباحثون بتحليل 383 دراسة علمية تم اختيارها وفق منهجية SALSا التحليلية، وأظهرت النتائج تزايد ملحوظ في الاهتمام الأكاديمي بهذا المجال خلال العقد الأخير وباستخدام تقنيات التحليل الببليومتري المتقدمة عبر برنامج VOSviewer تم تكوين خريطة مفاهيمية كشفت عن شبكة معقدة من العلاقات بين المصطلحات البحثية، حيث تم تصنيف 31 مصطلح رئيسي في 8 مجموعات موضوعية متميزة، وأبرز التحليل الروابط الوثيقة بين الذكاء العاطفي ومختلف جوانب القيادة الاستراتيجية، كما ساعد في تحديد الثغرات البحثية الحالية والموضوعات الناشئة التي تتطلب مزيد من الاستكشاف، كما أظهرت الدراسة الأثر الإيجابي للذكاء العاطفي في تعزيز عدة كفاءات قيادية أساسية كتحسين التواصل وتطوير آليات التعلم وحل المشكلات وبناء الثقة التنظيمية مما يسهم في النهاية في تعظيم الفعالية القيادية.

- دراسة (OSUYA et al, 2024)، بعنوان: "THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF LEADERS AND STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC UNIVERSITIES".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي للقيادات الأكاديمية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية، حيث توضح أن القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي - المتمثل في الوعي الذاتي وإدارة المشاعر والتحفيز الذاتي والتعاطف والمهارات الاجتماعية - يسهمون بشكل فاعل

في خلق بيئة جامعية إيجابية تتيح إدارة الصراعات بفعالية وتعزز العمل الجماعي والابتكار، وفي المقابل تواجه تنمية هذه المهارات تحديات عدة أبرزها ضيق الوقت وازدحام الجداول الزمنية وتعارض الأولويات ومقاومة التغيير إلا أن الدراسة تطرح حلول عملية للتغلب على هذه التحديات تشمل تطوير برامج تدريبية متخصصة وبناء ثقافة تنظيمية داعمة وإدماج معايير الذكاء العاطفي في برامج إعداد القادة، كما تؤكد الدراسة على أهمية آليات التقييم المستمرة التي تعتمد على الاختبارات النفسية وملاحظات العاملين والمقارنات المرجعية لقياس تطور المهارات القيادية، وتخلص النتائج إلى أن الاستثمار في تعزيز الذكاء العاطفي للقيادات الأكاديمية يمثل حجر الزاوية في ضمان نجاح الخطط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في التعليم العالي، حيث تمكن هذه المهارات القيادات من اتخاذ قرارات أكثر حكمة وبناء فرق عمل متماسكة وقيادة التغيير بفعالية في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه الجامعات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة جميعها إلى الاهتمام المتزايد بدور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وتنمية قدرات العاملين والربط بين القيادة وأبعاد أخرى مثل؛ القيم والثقافة والذكاء العاطفي والأداء التنظيمي، وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث البيئات التي أجريت فيها (أمنية، تعليمية، اقتصادية، وصحية) وكذلك من حيث المناهج المستخدمة، وتكمن أهمية هذه الدراسات في أنها شكلت قاعدة معرفية ساعدت في تحديد فجوة بحثية واضحة تمثلت في قلة الدراسات التي جمعت بشكل مباشر بين القيادة الاستراتيجية، ومهارات الاتصال، والذكاء العاطفي تحديداً في بيئة القطاع الخاص.

ففي دراسة (الساعدي، 2021) تم التركيز على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية وتأثيرها في الأداء التنظيمي في قطاع أمني رياضي وهو ما يبرز جانب من أبعاد القيادة لكنه لا يتطرق بوضوح إلى مهارات الاتصال أو الذكاء العاطفي، أما دراسة (جالودي، 2020) فقد ركزت على البيئة الجامعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي مما يُظهر اهتمام بالقيادة الاستراتيجية في السياقات التعليمية دون التعمق في الجوانب النفسية والانفعالية للقيادة، وفي دراسة (القحطاني، 2020) نجد تقاطع مباشر مع هذه الدراسة من حيث البيئة (القطاع الخاص) لكنه ركز على الأداء التنظيمي دون التوسع في المهارات الشخصية والعاطفية للموظف، في حين أن دراسة (علي، 2020) و(عبد الرحيم، 2019) تناولتا القيادة الاستراتيجية في سياق إدارة الأزمات والنضج المؤسسي مما يعكس الاهتمام بالبعد الاستراتيجي في السياقات العامة والأمنية دون التعمق في مهارات الاتصال أو الذكاء العاطفي.

وفي السياق الأجنبي قدمت دراسة (Fadel et al, 2021) طرح مختلف من خلال التركيز على الذكاء الأخلاقي للقائد بينما بحثت دراسة (Clarenbach, 2020) في ممارسات القيادة الاستراتيجية في بيئة صناعية أوروبية مما أضاف بعد ثقافي مهم لكنه لا يرتبط بشكل مباشر بمحور الذكاء العاطفي أو مهارات التواصل.

ومن ناحية أخرى فقد أسهمت مجموعة من الدراسات في إثراء الجانب المتعلق بالذكاء العاطفي، ومنها دراسة (الزهراني وآخرون، 2023) و(جرجس، 2021) و(قبح وآخرون، 2024)، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والرضا أو الأداء الوظيفي إلا أنها لم تربطه بالقيادة الاستراتيجية بشكل مباشر، ودراسة (Soriano-Vázquez et al, 2023) و(Coronado-Maldonado et al 2023) سلطتا الضوء على

الذكاء العاطفي في فرق العمل والمجال الصحي وأظهرتا أهمية المهارات العاطفية في إدارة الصراعات وتحقيق الرضا الوظيفي.

أما دراسة (السامرائي، 2018) فكانت من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية لكنها اقتصرت على قطاع البنوك ولم تتناول مهارات الاتصال كمتغير مستقل، وقدمت دراسة (Merlin et al, 2024) و(OSUYA et al 2024) رؤى حديثة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالذكاء العاطفي وربطه بالقيادة مما ساعد في تشكيل فهم أوسع لدور الذكاء العاطفي ضمن أطر القيادة الحديثة.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تميزت بتركيزها على الربط المباشر بين القيادة الاستراتيجية، ومهارات الاتصال، والذكاء العاطفي في إطار مؤسسات القطاع الخاص وهو جانب لم يتم تناوله بشكل تكاملي في الدراسات السابقة مما يعزز من أصالة هذه الدراسة وأهميتها العلمية والتطبيقية.

منهج البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات من مصادرها المباشرة ثم تفسيرها بطريقة منهجية منظمة، ويُعرف هذا المنهج بأنه "أسلوب علمي يتيح للباحث تقديم صورة دقيقة ومفصلة عن موضوع الدراسة مستنداً إلى معلومات رقمية ونوعية يمكن تحليلها واستخلاص النتائج منها". (المحمودي، 2019)

## مجتمع البحث:

يشير مفهوم المجتمع إلى "جميع الأفراد أو الوحدات الذين تتوافر فيهم الخصائص التي يستهدفها البحث ويُفترض أن يُستقى منهم البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة"، وفي ضوء ذلك يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في العاملين ضمن مؤسسات القطاع الخاص، حيث سيتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً باستخدام نموذج Google Forms، بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين وجمع بيانات تمثل آراء العاملين في هذه المؤسسات حول واقع القيادة الاستراتيجية ومستوى تأثيرها على مهارات الاتصال والذكاء العاطفي لديهم.

## عينة البحث:

تمثل العينة مجموعة محددة يتم اختيارها من مجتمع الدراسة بطريقة منهجية أو عشوائية لتكون ممثلة له، ويتم اختيارها بعناية وباستخدام أساليب مناسبة تضمن تمثيل دقيق لخصائص المجتمع الأصلي، وفي هذه الدراسة سيتم اختيار عينة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بطريقة عشوائية بما يضمن تنوع الخلفيات والخبرات الوظيفية للمشاركين، ويهدف هذا الأسلوب إلى توفير تمثيل موضوعي لآراء العاملين حول أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين مهارات الاتصال والذكاء العاطفي مما يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة بشكل أكثر دقة.

## أدوات البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات هما:

## أولاً المصادر الثانوية:

تعتمد الدراسة في جانبها النظري على مجموعة من المصادر الثانوية التي تشتمل على الكتب المتخصصة والمقالات العلمية المحكمة، والدوريات الأكاديمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الاستراتيجية ومهارات الاتصال والذكاء العاطفي، بالإضافة إلى التقارير والإحصاءات الصادرة عن المؤسسات المعنية.

## ثانياً المصادر الأولية:

سيتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة يتم تصميمها من قبل الباحثة لتخدم أغراض الدراسة، حيث يستند في إعدادها إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وسوف تستهدف الاستبانة العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بهدف قياس أثر القيادة الاستراتيجية - بأبعادها المختلفة - على تنمية مهارات الاتصال والذكاء العاطفي لديهم.

## الأساليب الإحصائية:

يعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث يُوظف هذا البرنامج لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وتتمثل أبرز المؤشرات المستخدمة فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تُستخدم لتوصيف الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة وتوضيح التوزيع العام للمستجيبين.
- المتوسطات الحسابية: تساعد في تحديد مستوى استجابات الأفراد على الفقرات المختلفة وتُظهر مدى قوة أو ضعف كل فقرة مقارنة ببقية الفقرات.

- الانحرافات المعيارية: تُستخدم لقياس درجة التباين أو التجانس بين إجابات أفراد العينة وتسهم في ترتيب الفقرات لا سيما عند تساوي المتوسطات الحسابية.
- معامل ألفا كرونباخ واختبار التوزيع الطبيعي ومعامل ارتباط بيرسون: تُستخدم هذه الأدوات لقياس مدى ثبات وموثوقية أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها الإحصائية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: يُستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة القيادة الاستراتيجية بمهارات الاتصال والذكاء العاطفي لدى العاملين.

### التصور المقترح لفصول الرسالة:

#### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- المقدمة.
- مشكلة البحث.
- أسئلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- حدود البحث.
- مصطلحات البحث.

#### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

##### المبحث الأول: الإطار النظري.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.



أبو زيد، أحمد. (2019). "دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 15(3)*، 313 - 329.

أيوب، قايد محمد. (2024). "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي" دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء"، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مج1، ع2*.

السكري، سميرة المبروك، (2019). "مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية"، *مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 6*.

جالودي، اسماء ناصر محمد. (2020). "درجة ممارسات الادارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية"، *جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الاردن*.

الجبوري، أسامة أنمار. (2021). "القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية الإبداع لدى العاملين دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية إحدى تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع54، 160 - 176*.

الحارثي، سعود بن عبد الجبار، (2019). "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف"، *كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالطائف، المملكة العربية السعودية*.

حمد، عدنان رحيم حمود، (2019). "تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة"، *جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق*.

الزهراني، نسرین بنت علي؛ العتيبي، ساره سعيد؛ الاندونسي، ثريا محمد. (2023). "درجة اسهام ممارسات القيادة المدرسية لأبعاد الذكاء العاطفي على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة" دراسة ميدانية"، *جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية، ع 200*.

الزهراني، نسرین بنت علي؛ العتيبي، ساره سعيد؛ الاندونسي، ثريا محمد. (2023). "درجة اسهام ممارسات القيادة المدرسية لأبعاد الذكاء العاطفي على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة"، مجلة التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 42 (200)، 687 – 730.

الساعدي، سعد لعيبي فهد علي. (2021). "القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى منتسبي امن الملاعب الرياضية في العراق، جامعة كربلاء، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق.

السامرائي، ندى طاهر محمود، (2018). "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية"، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال.

صويص، محمد إبراهيم؛ القبح، إيهاب سمير. (2021). "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية"، قسم الإدارة الصناعية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع4.

عاجل، بلقيس ناجي، (2021). "القيادة الاستراتيجية واثرها على دورة حياة المنظمة دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ع 48، 45 – 59.

عبد الرحمن، سلوى. (2020). "استراتيجيات تطوير الذكاء العاطفي لدى المديرين في القطاع الخاص"، جامعة بغداد، العراق، 80 – 115.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد، (2019). "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة»"، المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 145-164.

عبود، مدالله بشير، (2020). "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج40، ع1.

علي، محمد حيدر، (2020). "دور القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في ادارة الازمات للأجهزة الامنية دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل"، جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

عودات، أحلام. (2019). "العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمدراء: توضيحات من جامعة اليرموك"، جامعة اليرموك.

الغزاوي، كرار علي حسين. (2021). "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي"، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.

قبح، ايهاب؛ رنده، ابو الشيخ، (2024). "الذكاء العاطفي لدى موظفي الخدمة المدنية وعلاقته بالاحترق الوظيفي"، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، 27(3)، 56-79.

القحطاني، عوض سعد آل جابر، (2020). "أثر القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر"، جامعة عمان الاهلية، كلية الاعمال، الاردن.

نادر، علاء محمد؛ جاسم، باسم عبد الحسن. (2019)، "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة".

النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (2023). "الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية". مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(2)، 233-278.

Argus, D., & Samson, D. (2021). *Strategic leadership for business value creation*. Palgrave Macmillan.

Coban, O., Ozdemir, S., & Pısapıa, J. (2019). Top managers' organizational change management capacity and their strategic leadership levels at Ministry of National Education (MoNE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81), 129-146.

Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10).

OSUYA, N. U., & CHETA-MACLEAN, S. (2024). THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF LEADERS AND STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC UNIVERSITIES.

- Clarenbach, U. (2020). *An examination of strategic leadership in a dynamic context: The case of the German automobile manufacturer, BMW* (Doctoral dissertation).
- FadhiL, A. H., Al-Sammari, A. A. A., AL-Hakeem, L. M. H., & Qandeel, A. M. A. (2021). The role of leaders' moral intelligence to enhance strategic leadership. *Journal of Management and Accounting Studies*, 9(1), 65-78.
- Figuroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review. *BMC health services research*, 19, 1-11.
- Merlin, J. I., & Prabakar, S. (2024). Trends and patterns: A bibliometric analysis of emotional intelligence and its implications for strategic leadership. *Multidisciplinary Reviews*, 7(4), 2024063-2024063.
- Soriano-Vázquez, I., Cajachagua Castro, M., & Morales-García, W. C. (2023). Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction: the mediating role of conflict management in nurses. *Frontiers in public health*, 11, 1249020.

