



..... :

..... :



-

-

. :

:

:

. .

.

. .

.

.2010 -2009 :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

»

«

# تعمیر و تعمیر

«

... »

113

/

/

/

.

.

.



1 .....	:	
4 .....		-1
7 .....		-2
8 .....		-3
8 .....		-4
9 .....		-5
9 .....		-6
12 .....		-7
	:	
	:	
19 .....		-1
22 .....		-2
22 .....		-1-2
26 .....		-2-2
28 .....		-3
33 .....		-4
38 .....		-5
41 .....		-6
46 .....		-7
49 .....		-8

50 .....	-1 -8
55 .....	-2 -8
66 .....	-3 -8
70 .....	-9
	:
76 .....	-1
80 .....	-2
81 .....	-3
82 .....	-4
83 .....	-1-4
83 .....	-1-1-4
87 .....	-2-1-4
103 .....	-2-4
105 .....	-1-2 -4
111 .....	-2-2 -4
115 .....	-3-2 -4
118 .....	-3-4
119 .....	-1-3-4
122 .....	-2-3-4
126 .....	-5
	:
	:
132 .....	-1
132 .....	-2
133 .....	-3
134 .....	-4

135 .....	-5
136 .....	-6
141 .....	-7
	:
143 .....	-1
155 .....	-2
158 .....	
169 .....	
169 .....	
163 .....	

---

---

(Psychosomatic)

.

.

.

.

.



.

.

.

.

.

:

.





.

.

.

:

.

.

.

.

:



: -1

.

.

.

.

.

.

.

:

.

.

.

( )

)

.(

(\*)

(\*)

:

---

Levy Leboyer, )

(1)

>> : (2001

(2) <<

.

.

J.D.Mayer & P.Salovey, )

>> :

(1997

:

(3) <<

---

.127 2003

(1)

(2) Claude Louche, *Psychologie sociale des organisations*, Arman Colin, 2éd, Paris 2007, p115.

.40 2007

(3)

:



:

.( / )

-1

-2

-3

-4

-5

: -2

: -1-2

.

: -2 -2

.

:

-1

.

:



-2

.

-3

.

-4

.

-5

.

:

**-3**

:

.

-

.

-

.

-

.

:

**-4**

:

:



-

:

.

-

.

-

.

:

**-5**

:

-1

.

-2

.

:

**-6**

.

.

.

:

:

- 1-6

- -

-

-

.

(J.D.Mayer & P.Salovey, 1997 )

(1)

(Shutte Self-Report Emotional Intelligence, SSREI 1998) :

:

:

-1

.

:

-2

.

:

-3

.

:

-4

.

:

-5

.



:

: - 2-6

)

(1)

(

: - 3-6

(2)

B.M.Bass & )

(MLQ 1992)

(B.J.Avolio

:

: - 1

: - 2

: - 3

: - 4

: - 4-6

<sup>(1)</sup> Claude Louche, op.cit, p114.

<sup>(2)</sup>

:

:

-7

:

:(R.F.Lusch & R.R.Serpken, 1994) <sup>(1)</sup>

-1 -7

37

:(L.J.Geery 1997) <sup>(2)</sup>

-2-7

(1)

.94

(2)

.36

58

**:(C.Cavallo 1998) <sup>(1)</sup> - 3-7**

**(Jhonson & Jhonson) (358)**

**( )**

**:(1998) <sup>(2)</sup> - 4-7**

**(136)**

**:**

**.**

**.**

**:(J.Sosik, & L.E.Megerian, 1999) <sup>(3)</sup> - 5 -7**

**(63)**

**(J.Barling, 2000) <sup>(4)</sup> - 6-7**

---

<sup>(1)</sup> Brienza.D, *Emotional competence and leadership excellence at Jhonson and Jhonson: the emotional intelligence and leadership study*, 2002. (www.eiconsortium).

<sup>(3)</sup> Sosik.J, and Megerian.L.E, " Emotional Intelligence and Transformational Leadership", *Group and Organization Management*, v24, pp 367-390.

<sup>(4)</sup> Barling.J, " Emotional Intelligence and Transformational Leadership", *Leadership and Organization Development journal*, v21, pp 157-161.

(60)

(Bass & Avolio, 1995)

(MLQ5X-short)

( ( ) )

:(Batastini, 2001) <sup>(1)</sup>

- 7-7

(18)

:(B.Palmer & M.Walls 2001) <sup>(2)</sup>

- 8-7

(43)

(Swinburne)

.(Bass & Avolio, 1995 MLQ)

:

---

**:(R.Anderson & J.Kennedy 2002) <sup>(1)</sup>**

**- 9-7**

(139)

.

:

**(L.Gardner & C.Stough, 2002) <sup>(2)</sup>**

**- 10-7**

(250)

---

<sup>(1)</sup> Kennedy.J, & Anderson.R, " Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinates Performance", The Leadership Quartely, v13, pp 545-559.

<sup>(2)</sup> Gardner.L, & Stough.C, " Examining the relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", Leadership and Organization Development journal, v23, pp 68-87.

(H.Ducket & E.McFarlane, 2003) <sup>(1)</sup>

- 11-7

(21)

:(D.Rosete, & J.Ciarrochi, 2005) <sup>(2)</sup>

- 12 -7

(149)

(M.S.C.E.I.T)

( 41 360)

---

<sup>(1)</sup> Duket.H, & McFarlane.E, " Transfomational Leadership and Emotional Intelligence in retaining", Leadership and Organization Development journal, v24, pp 309-317.

<sup>(2)</sup> Rosete.D, & Ciarrochi.J, " Emotional Intelligence and Effective Leadership", Leadership and Organization Development journal, v26, pp 388-399.

:

.

:

(2005 )

(1998 )

(1997 )

(1994 )

(2002 ) (2001 )

.

1999 )

i2003 2002

2000

.2001đ

.

:

:

)

.

(

.

(H.Gardner, P.Salovey, D.Goleman, J.D.Mayer) :

.

.

.



:

: -1

(1)

(2)

:

)

(3)(

( ) : (S.Colvin)  
 ( ) : (H.Woodrow)  
 (A.Binet) ( ) : (L.M.Terman)  
 (4)( ) :

2

(1)

.148

1

(2)

.48

2004

.454

1981

1

(3)

.189

2000

5

(4)

:

.

:

.

(1) (Bergerson)

:

(C.Darwin)

(H.Spencer)

(L.Morgan)

(G.J.Romanes)

(A.Binet)

.

(2)

(\*)

.

.88 1983

(1)

.191

(2)

%80

(Neocortex)

(\*)

:

.31

:

(C.S.Sherington)

(J.S.Bolton)

(1)

(E.L.Thorndike)

(Mecanical intelligence)

:

(2)(Social intelligence)

(Abstract intelligence)

(E.A.Doll)

(3)

1905 (A.Binet)

(D.Stern)

(Intelligence quotient)

.187

(1)

.18

(2)

.183

(3)

(1)

: - 2

: - 1-2

(2) ( ) ( )  
(Emotion) (é) (Motere)

(3)

)  
(4) ( )

.104

(1)

(2)

(3) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, traduit par Thierry Piétat, édition Robert Laffont, S.A, Paris, 1997, p21.

.215 1994 j1

(4)

:

) .<sup>(1)</sup>(

) .<sup>(2)</sup>(

.<sup>(3)</sup>(

(Aristo)

.

.

.<sup>(4)</sup>

.<sup>(5)</sup>

---

180 <sup>(1)</sup>  
 i2000 1 ( ) <sup>(2)</sup>  
 .79  
<sup>(3)</sup> Mayer J.D et all, *Emotional Intelligence as a standar intelligence*, Emotion, vol 1, N3, 2001, p233.  
 .26 <sup>(4)</sup>  
<sup>(5)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p2

:

---

(C.Darwin)

:

(Adrenalin)

.

.

.

(1)

.

.

(H.Selye)

.

:

(2)

.

---

<sup>(1)</sup> Ibid, pp22 - 23.

.123 1988

:

---

..

(1)

(2)

(3)

---

<sup>(1)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p424.

(2)

<sup>(3)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, pp 424- 425.

:

---

:

- 2-2

(W.James 1884)

(W.Canon)



:

(1)

(2)

(W.Canon)

(\*)

( )

(3)

(R.Leeper)

.102

. . . (1)

.104

(2)

(Thalamus)

(\*)

.30

.128

:

. . . (3)

:

(J.Brown)

(1)

.( )

(U)

(R.S.Lazarus)

(2)

:

**- 3**

.137

.135

(1)

(2)

:



.

.

.

(1)

(\*)

(G.Thomson)

.

(Cattell 1933)

(H.J.Eysenck 1967)

(L.M.Terman)

(2)



.323

(1)

:

(\*)

.189

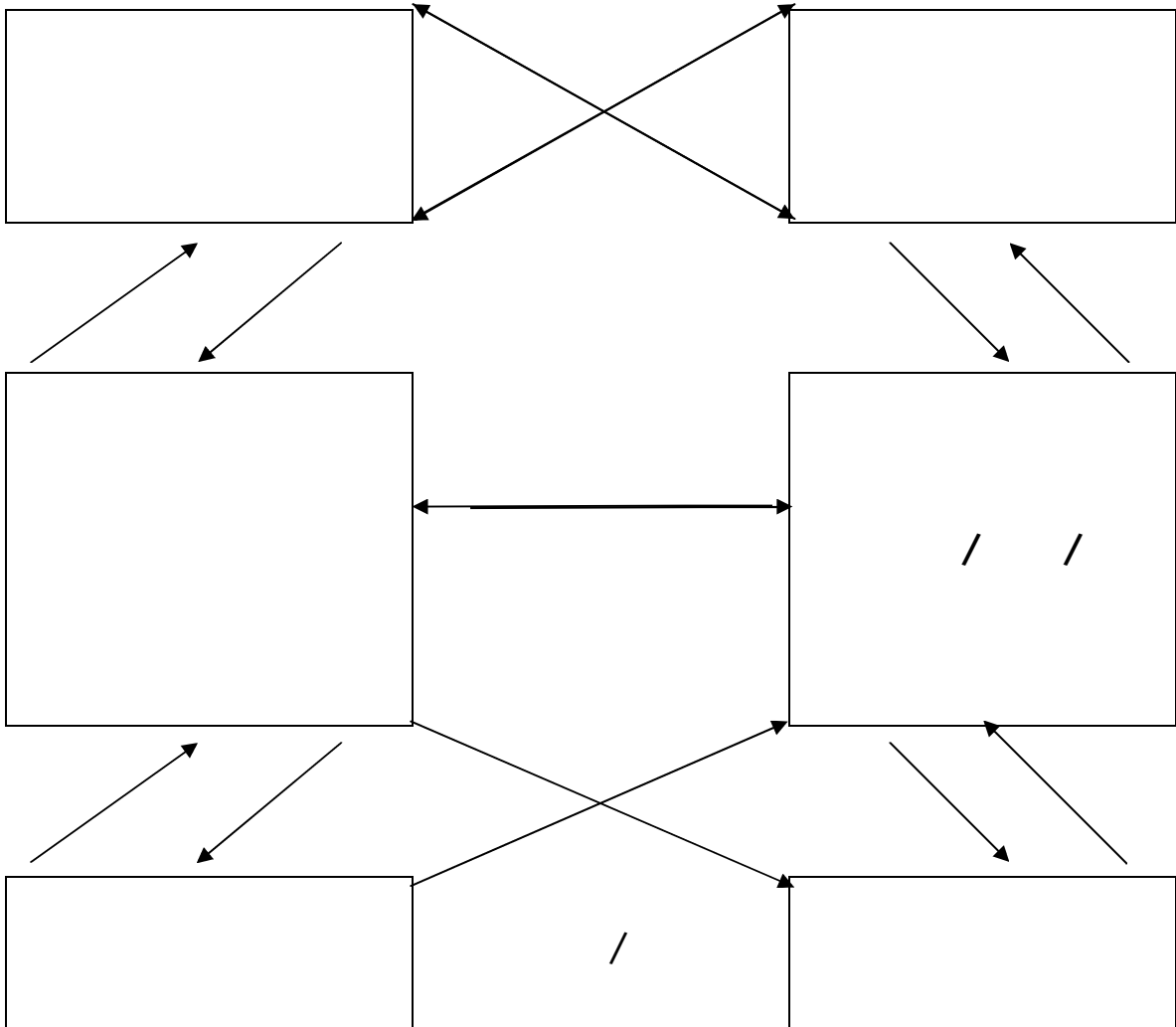
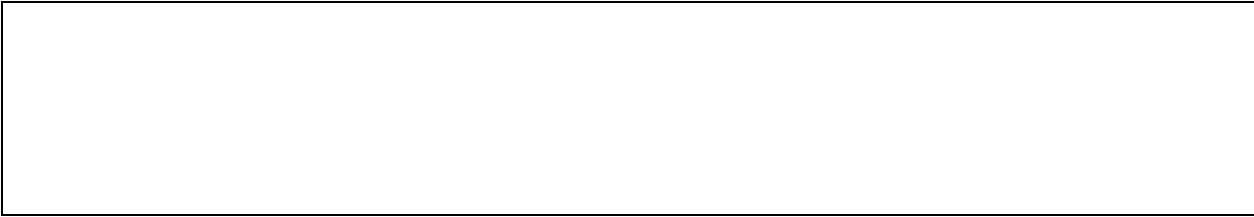
(2)

:

(1)

1978 (Wardell & Royce)

:



.172

1 :

:

.180

(1)

(1)

(J.D.Mayer)

:(King)

(2)

(3)

(D.Goleman)

---

<sup>(1)</sup> Yves Clot, *La fonction psychologique du travail*, 2 édition, Presses Universitaires de France, Paris, 2000, p23.

<sup>(2)</sup> Mayer.J.D & Salovey.P, *The intelligence of emotional intelligence*, Intelligence.17, 1993, p433.

<sup>(3)</sup> Holly.S.C, *An exploration of emotional intelligence scores among student*, in educational administration endorsement programe, Doctoral dissertation, East tennessee state university, 2002, p17.

:

(1)

(2)

(J.D.Mayer)

(3)

: -1

: -2

: -3

: -4

(<sup>1</sup>) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p51.

.7 2002 1 12

(<sup>3</sup>) Mayer.J.D & all, *Model of emotional intelligence*, handbook of intelligence, Cambridge University press, UK, 2000, pp397-398.

(<sup>2</sup>)

:

.

.

:

- 4

.

(\*)

(J.D.Mayer)

.(1)

: - 1

: - 2

(\*)

---

<sup>(1)</sup> Mayer.J.D, *A field guide to emotional intelligence*, emotional intelligence in every day life, Pheledelphia, PA/Psychology press, 2001, pp4-6.

:



: -3

.

.

.

.

.

.

.

(QI)

(E.L.Thorndike 1920)



:

)  
(

(CH.Spearman 1927)

(1)

(D. Weshler. 1940)

1973 .

:

(2)

(H.Gardner 1983)

):

(3)(

)

:

)

(

(

.18

(1)  
(2)  
(3)

.23 2002  
.09 2003

1

:

.(1)

:(Intrapersonal intelligence) - 1

:(Interpersonal intelligence) - 2

(Linguistic intelligence) : - 3

(Logical-Mathematical intelligence) : - 4

(Spatial intelligence) : - 5

.( )  
(Bodily-Kinesthetic intelligence) : - 6

(Musical intelligence) : -7

(D.Goleman, R.Bar-On, P.Salovey, J.D.Mayer, R.Boyatzis)

(Intrapersonal intelligence)

(Interpersonal intelligence)

%20

P.Salovey )

(1)

(& J.D. Mayer

(P.Salovey & J.D. Mayer)

(Emotional intelligence, imagination, cognition & personality) ð

1990

(R. Bar-On)

.(Emotional intelligence)

(D.Goleman)

.1997

Working with )

1995

(Emotional intelligence)

1998

(emotional intelligence

<sup>(1)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p51.

(P.Salovey & J.D.Miller)

(J.D.Miller)

:(1)

1969 1900 :

-

1989 1970 :

-

1993 1990 :

-

1997 1994 :

-

1998 :

-

: - 5

1990

(2)

(1) Salovey.P & Mayer.J.D, *Emotional intelligence, imagination, cognition & personality*, 1990, pp5-6.

:

(1)

( P.Salovey & J.D.Miller)

(2)

( P.Salovey & J.D.Miller 1990)

)

(3)(

)

(1997)

.15

(1)

.38

(2)

(3) Salovey.P & Mayer.J.D, op.cit, pp185-211.

:

(1)

(D.Goleman 1995)

):

(2)

):

(3)

):

(4)

Emotional )

(R.Bar-On 1997)

):

(IQ)

(quotient

(5)

.76

(1)

.23

(2)

1

(3)

.206

2002

.71

(4)

.6 2004

(5)

:

- 6

(Neocortex)

(Limbic system)

(Thalamus)

(\*)(Amigdala)

(\*)(Peptides)

(1)

(J.Le Doux 1996)

(amygdala) (\*)

(Peptides) (\*)

60 (1)

.192

.35

-191 1998

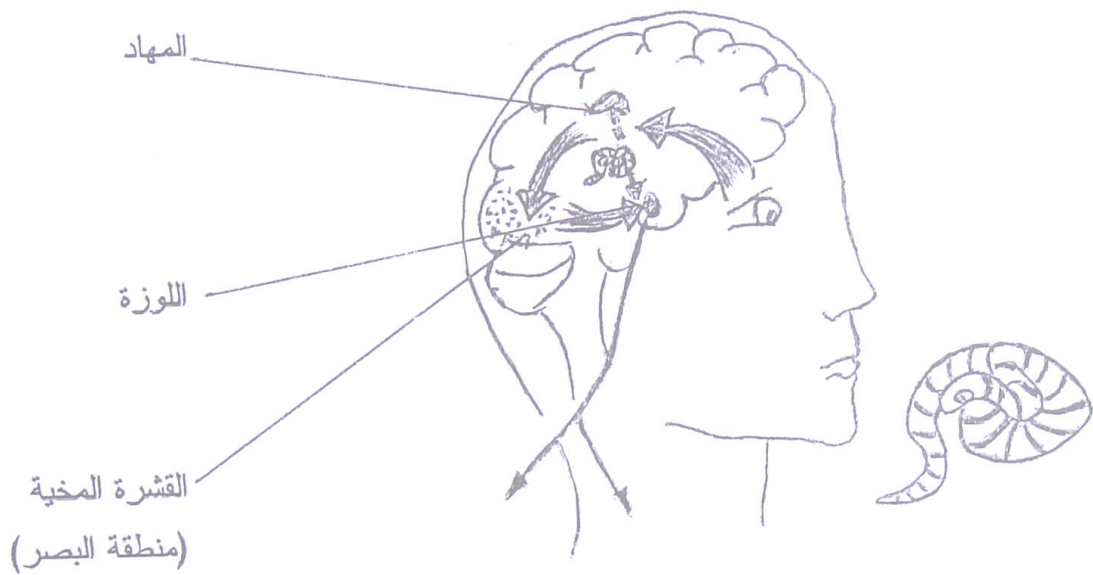
:

( )

: )

.(2

(1)



2 :

(Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, p 41).:

(Arnold)

(D.Goleman)

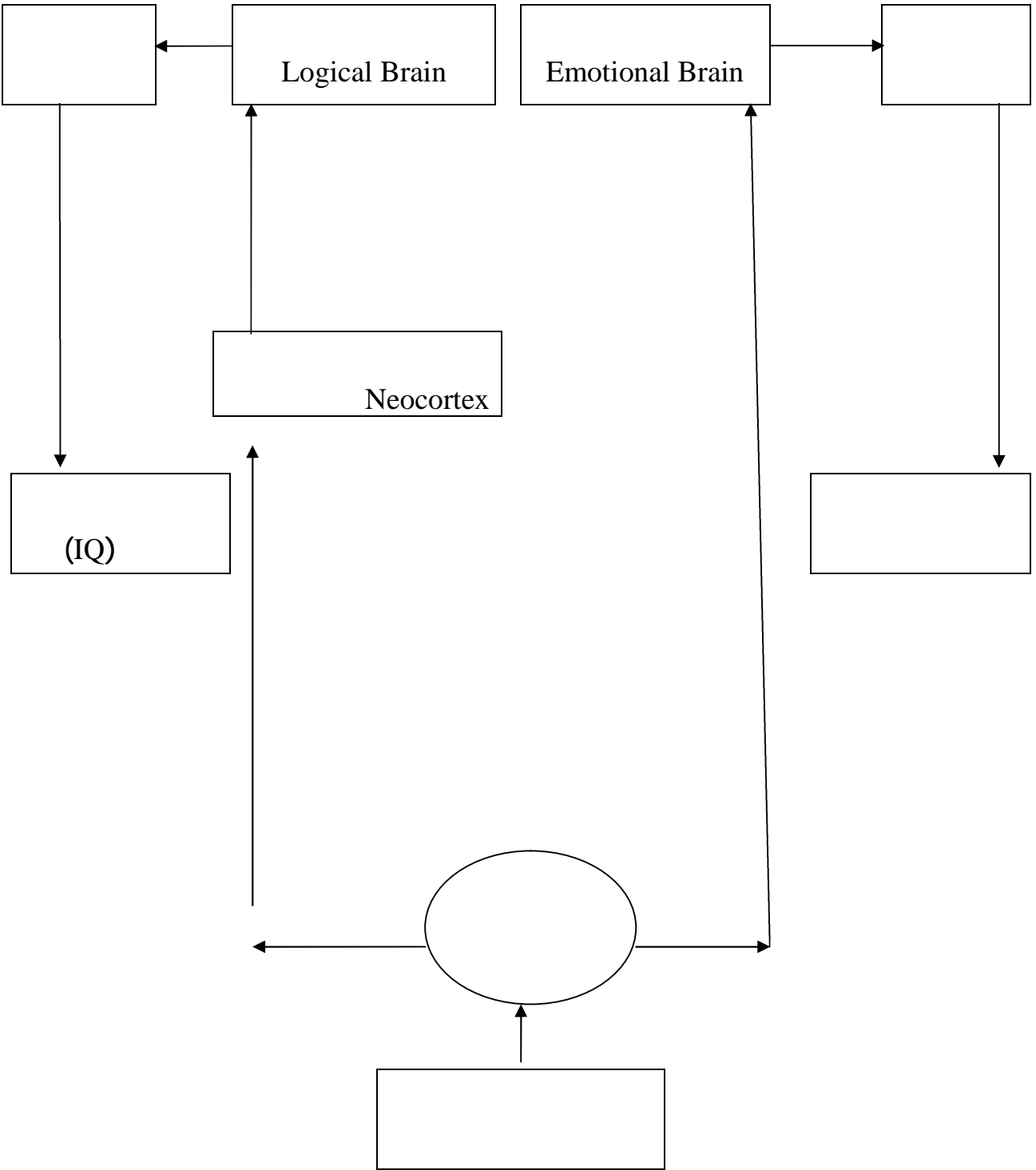
:

1

:

(  
2002





.36

3 :

:

:

.

(1)

(Affective blindness)

<sup>(\*)</sup>(Alexithymia)

(2)

.

.24

<sup>(1)</sup>

(lexis)

(a)

(Alexithymia)<sup>(\*)</sup>

(thymia)

( Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p82.)

<sup>(2)</sup> Ibid, p34.

:

)

(

Frontal lobe )

(syndromes

(1)

(2)

---

(2) Daniel Goleman *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p54.

(1)

:

:

**-7**

:

.

(J.D.Mayer & P.Salovey )

;(1)

:

**-1**

.

:

**-2**

.

:

**-3**

.

:

**-4**

.

;(2)

(D.Goleman)

<sup>(1)</sup> Daniel Goleman *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, pp37 – 38.

(2)

:

: -1

.

: -2

( )

.

.

: -3

.

: -4

.

(R.Bar-On 1996)

:(1)

(V.Dulewics & M.Higgs 1999)

:(2)

: -1

: -2

.

: -3

.

: -4

.

.46

(1)

.34

(2)

:

---

: -5

;(1)

: -1

: -2

: -3

: -4

: -5

:

---

(1)

:

:

- 1

.

:

- 2

.

:

- 3

.

:

- 4

.

:

- 5

.

:

- 8

(E.L.Thorndike)

(H.Gardner)

.

.

(J.D.Mayer & P.Salovey)

(D.Goleman)

.

(R.Bar-On)

:

.

:

- 1-8

(Yale)

(Peter Salovey)

(Jhon.D. Mayer)

(Newhampshire)

(1990 -1989)

1990

)

(1)(

(2)

<sup>(1)</sup> Mayer.J.D & Salovey.P, op.cit, pp433-442.



.

.

) (1990)

(

) (1997)

(

(P.Salovey, Bodell, Detweiler, & J.D.Mayer, 1999)

)

.(1)(

.(2)

:  

---

**:(Emotioal perception)**

**- 1**

**:(Emotional understanding)**

**- 2**

( )

**:(Managing emotions)**

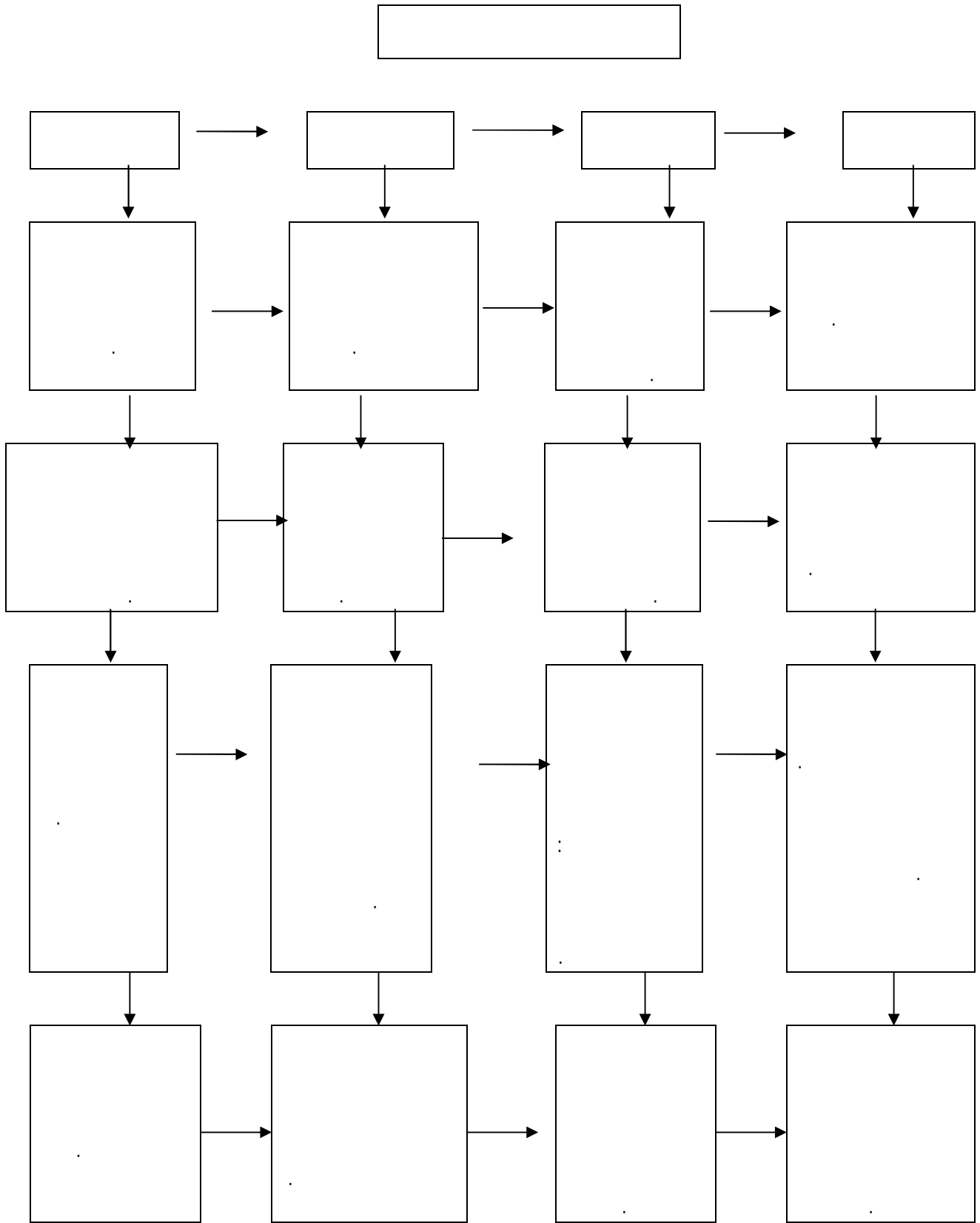
**- 3**

---

**:(Emotional facilitation of thinking)**

**- 4**

:



(P.Salovey & J.D.Mayer 1997)

34

4 :

:

:

---

(D.Goleman):

- 2-8

(\*) (D.Goleman)

.1998 1995

---

(Daniel.Goleman)

(\*)

(Daniel Goleman *L'intelligence émotionnelle*, op.cit) 1995

:

(1)

((Impulse control

(Self awareness)

((Self-motivation

(Zeal)

(Industry)

.<sup>(2)</sup>((Social deftness

(Empathy)

(3)

.23

(1)

.23

(2)

<sup>(3)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p283.

:

(1)

(D.Goleman & Boyatzis 2001)

.(2)

**(Self awareness) : - 1**

(Emotional

(Accurate self-

(awareness

(assessment

.(3)

(Self-confidence)

.

<sup>(1)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle-2*, traduit par Daniel Roche, Edition Robert Laffont, S.a, Paris,1999, p372.

.51

(2)

.49

(3)

:

---

(1)

(2)

)

(

---

.37

(1)

<sup>(2)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p77.



:

---

(1)

(Self management) : - 2

( ) ( )

---

<sup>(1)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p78.

:

---

Self-)

:

( Trustworthiness )

(control

(Conscienciousness)

(Adaptability)

(Achivement drive)

(Initiative)

(1)

(2)

:

---

(1)

(W.Mitchel )

(Stanford)

.

.

.

.

---

(<sup>1</sup>) Ibid, p127.

:

(1)

(Social awareness) :

- 3

(Empathy)

:

(Empathy)

(Organizational awareness)

(Service orientation)

(2)

(Empatheia)

(Empathy)

(3)

(4)

<sup>(1)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, pp127-128.

50

<sup>(2)</sup>

<sup>(3)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p150.

.30

<sup>(4)</sup>

:

---

(1)

(D.Stern)

(2)

---

<sup>(1)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle-2*, op.cit, p163.  
<sup>(2)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p156.

:

---

(1)

(2)

**(Relationship management) : - 4**  
(Social skills)

---

<sup>(1)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p151.

:



.

.

.

.

.

.

.

.

:

.

.

.

( )	( )	
:	:	
.	.	
.	.	
.	.	
.	.	
.	.	
.	.	
.	.	
.	.	
.	.	
.	.	
.	.	

.(2001)

1 :

.51

:

:

**- 3-8**

(Reuven Bar-On 1996 )

Emotional )

(quotient, QE  
(1)



(1)



:



.

.

.

.

.

:(1)

:(Intrapersonal emotional intelligence) - 1

:(Interpersonal emotional intelligence) - 2

:(Adaptability) - 3

.



:

---

:(Stress management) -4

:(General mood) -5

:


2 :

:

:

	<b>1990</b>
	<b>1995</b>
	<b>1997</b>

3 :

(J.D.Mayer, P.Salovey, &	(1)
;(2)	(D.R.Caruso
.(Mental measures)	-
.(Self- report measures)	-
.(Observer- rating measures)	-

Emotional )

(3)(Multifactor Intelligence Scale: M.E.I.S

402)

(

Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence )

5000

(Test: MSCEIT

141

50

(1) Daniel,Goleman, *L'intelligence émotionnelle-2*,op.cit, p377.

.53

(2)

.54

(3)

:

(N.Schutte et al)

33

(Bar-on)

<sup>(1)</sup>( Emotional Quotient Inventory: EQI )

4000

(QE)

133

:

.57

(1)

:

---

(Emotional Competence Inventory: ECI. 1994)

(Emotional Intelligence Appraisal: EIA. 2003)

.(WPQei 2000)

6000 (ECI)

20

:



:

.

.

.

:

:

.

.

.

.

.

(1)

---

j1

...



:



.

.( )

.(1)( )

)

.(2)(

)

(D.Kats & R.L.Kahn)

.(3)(

)

)

.(4)(

.(5)(

(Influence)

)

(Followers)

(Leader)

(Subordinates)

.(6)(

(1)

(2)

.184 2003

(3)

.91

(4)

.211 1999

(5)

.171 1989

(6)

) (R.Likert) ) (Flumer) .(

.(1)(

) (A.Etzioni)

.(2)(

) (K.F.Janda)

(3)(

)

...

.(4)(

) (J.Lipham)

(R.M.Stogdill)

(

)

:

(G.L.Bergeron 1979)

.<sup>(1)</sup>(

)

.<sup>(2)</sup>(

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

.

(Ligitimate power)

.95

(1)

<sup>(2)</sup> Claude Louche, op.cit, p114.

:

i<sup>(1)</sup>

.

(Referent power)

<sup>(2)</sup>(Expert power)

(3)

.

(4)

(5)

.

.300

(1)

.300

(2)

.290

(3)

.31 -30

2008

(4)

.102 -101

(5)

79

:

-	-
-	-
-	-
-	-

4 :

.296

:

(1)

: -2

(2)

.294

(1)

(2)

:

-3

:

( )

( )

( ) ( )

(1)

(2)

i2 ( - )

.177 2003

.23-22

(1)  
2001  
(2)

:

P.Hersey & )

(1)

(K.H.Blanckard

(2)

:

-4

1930

1938)

1940

(K.lewin

.(C.Rogers)

( )

Mc Neil )

.37 1993

132

(1)

(2)



>> : (1995

(1) <<

(2)

: - 1-4

: - 1-1-4

(S.F.Galton 1879)

(3)

(4)

i6

(1)

.211 - 193 1999 2

(2) Claude Louche, op.cit, p 121.

(3)

.263 السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الاردن، 2005

(4)

i2002

.230 - 229

:



.

(1)

.

.

.

.

.

.

(Chiselle)

:



:

(R.M.Stogdill)

.  
:(1)  
:

(1947-1904)

:

.(	)	:	-
.(	)		-
	)		-
	.(		
.(	)		-
	.(	)	-

(1971-1948)

(R.M.Stogdill)

:(2)  
:

-1  
-2  
-3

.108 107

.108

(1)  
(2)

:

-4

-5

-6

.

:

*		
*	*	
**	* * ** **	

\*  
\*\*

5 :

.293

:

(F.Mann)

:

(1)

:



.

(1)

.

.

.

.

.

:

**- 2-1-4**

.

.

(1)

i(Iowa studies)

.(Michigan studies)

(Ohio state studies)

-

(D.Mc.Gregor)

(Theory X and Y)

.(<sup>2</sup>)Participative leadership)

(Grid managerial)

:

:(Iowa)

- 1

(R.K.White)

(R.Lippt)

(K.Lewin)

:

( )

(1)

:(2)

:



.

.

.

.

(1)

(2)

:(Ohio)

- 2

i(R.M.Stogdill)

(Shartle)

.(Fleishman)

.

.

.(3)



			(1)
	.153	1993	1
.203			(2)
.306			(3)



:



:

-

.

.

:

-

.

.

.

(1)

.



:

**(Consideration)**

(Initiating structure)	+	2  (-) (+)	1  (+) (+)
	-	3  (-) (-)	4  (+) (-)

+

.113

5 :

:

:(Michigan)

- 3

.(R.L.Kahn)

(C.Likert)

(D.Katz)

:



:

.

.

.

.

.

.

:

(1)

(2)

: - 4

Douglas McGregor )

(1960-1966

( )

( )

( )

.206

(1)  
(2)

:

( ) ( ) .( )

.

		-1	-1
		-2	-2
		-3	-3
		-4	-4
		-5	-5

( ) ( ) 6 :  
.309 :

: -5

Robert Blake & )

(James.Mouton

(1)

:

(1)

(9)

(1)

(9)

:

9.1								9.9
				5.5				
1.1								1.9
1	2	3	4	5	6	7	8	9

6 :

.272

:

:(1)

:(Impoverished leader)

-1

(1.1)

(1.9) **:(Authoritarian leader)** - 2

.(9.1) **:(Country club leader)** - 3

(5.5) **:(Organisation man)** - 4

i(9.9) **:(Team leader)** - 5

:



.

.

.

(9.9)

.

:

**-6**

.

.



:

.

.

.

.

.

(1)

Robert Tannenbaum & waren )

(Shemidt

;(2)

: - 1

.

:

---

---

: -2

: -3

: -4

: -5

: -6

: -7

:

:

.	.	.	.	.	.)	.	

.139 7 :

( )  
( )

(1)

<sup>(1)</sup> Claude Louche, op.cit, p 116.

:

(1)

( )

(2)

(3)

.98

1998

.230 -229

1998

.231

(1)  
(2)  
(3)

(E.Fleishman & F.F.Harris)

(Ko & Yom 2003)

(T.A.Judge, R.F.Piccolo, & R.Ilies, 2004)

(1)

( )

.....	
.....	
.....	
.....	
1.9.....9.1	
.....	

.305 8 :

- 2-4

<sup>(1)</sup> Claude Louche, op.cit, p 118.

:



.

.

.

.(1)

( )

-

.

( )

-

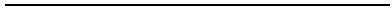
.

-

.

-

.



:

i<sup>(1)</sup>

.

.

:

.(F.Fiedler)

.

**(Fiedler 1967):**

**- 1-2-4**

(Fred Fiedler)

.

.

.

:



.

.

.

(1)

:

.

.

<sup>(2)</sup>(The Last Preferred Co-worker, LPC)

8

16



.301

106

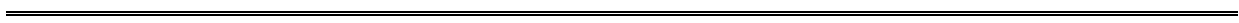
.116

(1)

(2)



:



.

(LPC)

.

.

:(1)

:

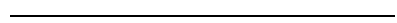
**-1**

.

.

:

**-2**



:

.

(1)

(2)

: -3

(3)

: -1

: -2

: -3

---

<sup>(1)</sup> Claude Louche, op.cit, p 119.

:



(1)

:

( )				-	1
( )					2
( )					3
( )					4
( )					5
					6
					7
( )					8

9 :

.212

:

:

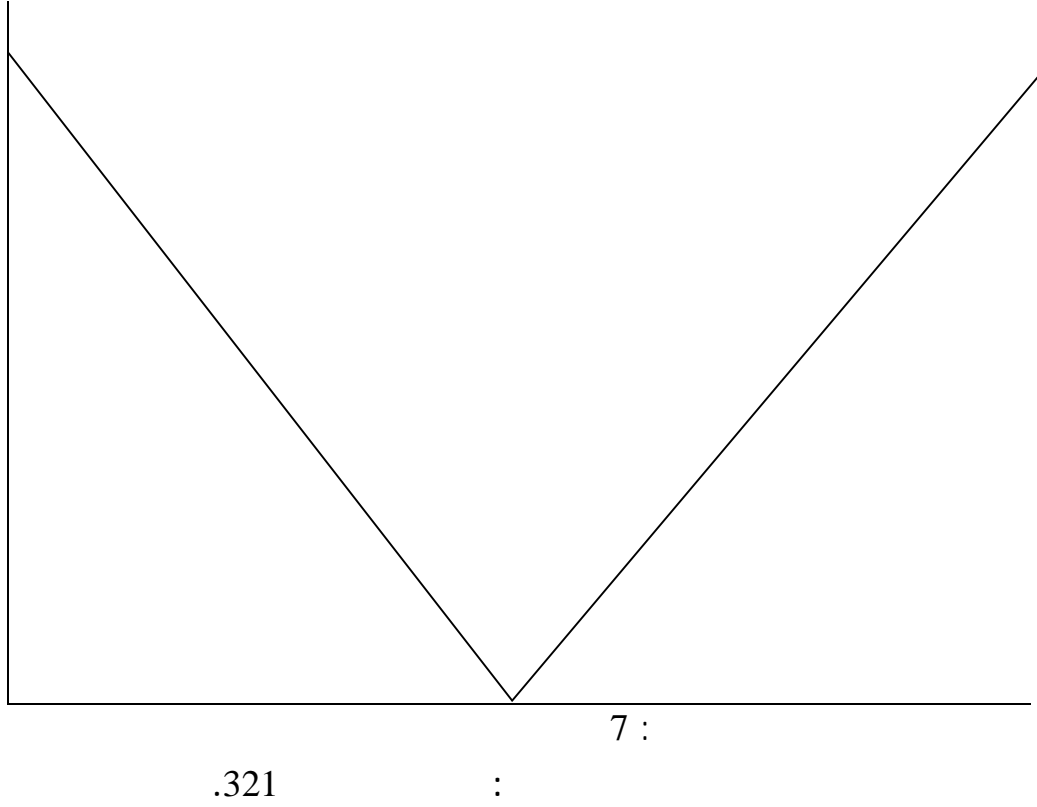


.121

(1)

:

:( ) (1)



( )

.213

(1)

:

)

)

(

(

.

.

.

(1)

:

**- 2-2-4**

(Robert House)

Path-Goal )

.

(Theory

(2)

.

.303

.124

(1)

(2)

:



(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

:

- 1

- 2



.273

(1)

.303

(2)

.187 -186

1 10

(3)

.124

(4)

.302

(5)

:(1)

:(Directive leadership)

- 1

.

.

Achievement-)

- 2

:(oriented leadership  
(Challenging goals)

.

.

.

:(Supportive leadership)

- 3

.

:



.

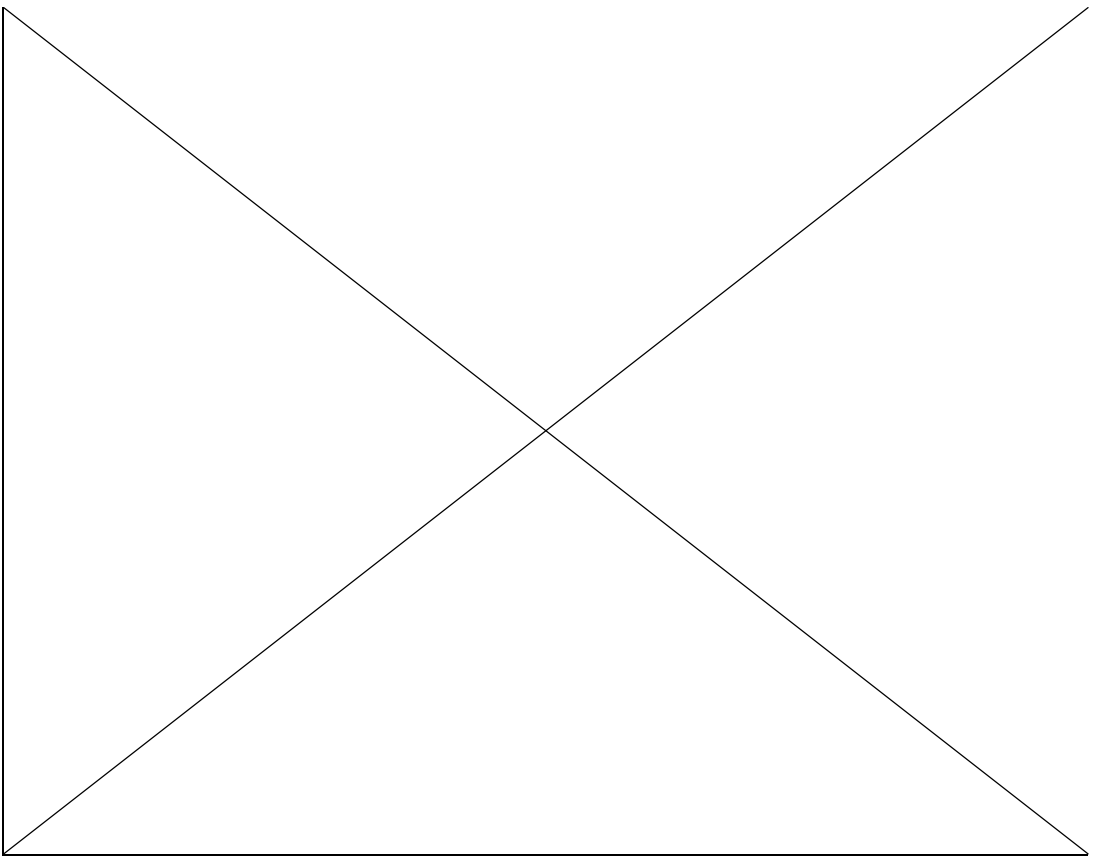
**:(Participative leadership)**

**-4**

.

.

:



8 :

.126

:



:

.

.

.

(1)

:

**- 3-2-4**

(Edgar Shchein)

(2)

Paul Hersey and Kenneth )

(3)

1977

(H.Blanchard

.308

(1)

.130

(2)

.186

(3)

:

:(1)

(Telling) - 1

(Selling) - 2

(Participative) - 3

(Delegative) - 4

(Maturity)

:

(2)

(3) (Readiness)

---

(2) Claude Louche, op.cit, p 120.

.216

(1)

.216

(3)

:

)  
:(1)

(

-1

( )

.

-2

)

.(

-3

.

-4

.

:

(1)


10 :

(Claude Louche, p116.) :

**- 3-4**

:

G.Graen, M.Novak, & )

<sup>(1)</sup>(Out-group)

(In-group)

(P.Sommerkamp 1982

- 1-3-4

---

<sup>(1)</sup> Claude Louche, op.cit, pp 121- 122.

:

(1)

(T.Burns 1978)

(2)

:

---

<sup>(2)</sup> Claude Louche, op, cit, p 122.

:

---

Dienesh )

:

(& Lidenn 1986

.

.

Basu & )

(Green 1995

.

.

(Green,Anderson, & Shivers 1996)

:

.

(Graen & Uhl-bien 1996)

(1)

.

---

<sup>(1)</sup> Claude Louche, op.cit, p 123.

:

:

- 2-3-4

(T.Burns 1978)

) (Transformtional Leader)

.<sup>(1)</sup>(

( )

.<sup>(2)</sup>

(1)

.46

2008

(2)

.47



:

.(1)

-1

-2

-3

(B.Bass 1985)

:(1)

: -1

: -2

: -3

: -4

(B.Bass)

i(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)

. :  
. :

---

<sup>(1)</sup> Claude Louche, op.cit, p122.

:

(1)

(2)

(3)

K.Lowe, G.Kroeck, & )

(N.Sivasurbramanian 1996

(4)

.178

(1)

.95

(2)

.54

(3)

<sup>(4)</sup> Claude Louche, *op.cit*, p 124.

:

- 5

(1)

(2)

.181

(1)

---

<sup>(2)</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p229.

:

(1)

(2)

:

:

-

-

-

-

-

---

(1) Yves Clot, op, cit p 24.

(2) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle- 2*, op.cit, pp 202- 203.

:

---

---

(Bourey & J.D.Mayer 2001)

(1)

:

.( )


11 :

(R.J.emmerling, D.Goleman, *Emotional intelligence* :  
[www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org))

:



•

•

•

•



:



.

.

:

: -1

(1)

(2)

: -2

08

/

6

(1)

.93 1995

(2)

.92 1995

:

:-3

42 /

:

. - -	. -
- - -	. -
- - -	. -
. - -	. -
- - -	. -
. - -	. -
. - -	. -
- - -	. -
. - -	. -
- - 2 - 1 -	. -
- - -	.1 -
.2 - - 1	.2 -
. - -	.2 -

12 :

:

:

-4

( 42)

- -

.

%11.90	05	39-30	
%64.28	27	49-40	
%23.80	10	50	
%100	42		
% 95.23	40		
% 4.76	2		
%100	42		
%09.52	04		
%16.66	07		
%26.19	11		
%47.61	20		
%100	42		
%11.90	05	7	
%35.71	15	16 08	
%38.09	16	25 17	
%14.28	06	25	
%100	42		

13 :

45.11

02

40

17.69

%47.61

:

: - 5

2009

07

190

.1980

- -

1982/01/02

12

1998/04/18

(\*)

2009/03/20

(Divisions)

.2009/06/22

2009/07/01

( )

(\*)

:

1608

162

i(3) (3) (3) (1) :

(397) (42)

.(332) (745) (72)

: - 6

:

: - 1-6

Shutte Self-Report Emotional Intelligence, )

(N.S.Shutte & al)

(SSREI 1998

:

(1)

:

25

:

.60

(1)

---

	- 1 - 10 - 13
	- 16 - 21
	- 2 - 5 - 8
	- 18 - 22
	- 17 - 23 - 25
	- 4 - 12
	- 11 - 14 - 20
	- 3 - 7

:

	-6	
	-9	
	-19	
	-24	
	-15	

14 :

:

**-2-6**

(1)

35

:

:

:

.76 -75

(1)



---

	- 1 - 5 - 6 - 13 - 29
	- 4 - 17 - 18 - 22 - 32
	- 2 - 9 - 11 - 14 - 20
	- 3 - 15 - 25 - 34 - 35
	- 10

:

	- 16 - 27 - 34 - 40	
	- 13 - 22 - 29 - 39 - 47	
	- 11 - 35 - 41 - 43 - 45	

15

(1) :

(5) :

.25                      05  
.125                      25  
                         .100                      20  
                         .50                      10

:

.25

05

:

25-19	18-12	11-05	
125-92	91-59	58-25	
100-72	71-47	46-20	
50-38	37-23	22-10	
25-19	18-12	11-05	

16 :

(\*)

-7

(2 )

(42)

(1):

$$2( \quad - \quad )$$

$$\text{UUUUUUUUUUUUUUUU} \approx =2$$

:  
:

(\*)  
(1)

.166 -164 2009

:



:

.

:

.

.( )

2

.

- 1

- 1-1

	%		%		%		
42	%28.57	12	%38.09	16	%33.33	14	
42	% <b>59.52</b>	25	%14.28	06	%26.19	11	
42	%42.85	18	%28.57	12	%28.57	12	
42	%23.80	10	%42.85	18	%33.33	14	
42	%26.19	11	%45.23	19	%28.57	12	
42	%30.95	13	% <b>40.47</b>	17	%28.57	12	

17 :

:  
:%

%38.09

%59.52

%14.28

%26.19

.(%42.85)

%45.23

%42.85

(%40.47)

.(%28.57)

- 2-1

	%		%		%		
42	<b>%14.28</b>	06	%38.09	16	%47.61	20	
42	<b>%16.66</b>	07	<b>%26.19</b>	11	<b>%57.14</b>	24	
42	%38.09	16	%33.33	14	%28.57	12	
42	%38.09	16	%38.09	16	%23.80	10	
42	<b>%26.19</b>	<b>11</b>	%38.09	<b>16</b>	%35.71	<b>15</b>	
42	<b>%50</b>	21	%26.19	11	%23.80	10	
42	%42.85	18	%28.57	12	%28.57	12	
42	%38.09	<b>16</b>	%38.09	<b>16</b>	%23.80	<b>10</b>	
42	%35.71	<b>15</b>	%23.80	<b>10</b>	%40.47	<b>17</b>	

18 :

%14.28

:



. %38.09 %47.61

%16.66 %26.19 %57.14

.

.

%23.80 %26.19 %50

.

. %28.57 %42.85

%26.19

.

%35.71 %38.09

%38.09 %38.09 %23.80

.

.

:

**- 3-1**

: 0.05 2

:

-1-3-1

:

:

14	01	02	11	
16	02	12	02	
12	08	02	02	
42	11	16	15	

19 :

:

14	1	2	11	
14	3.666	5.333	5	
16	2	12	2	
16	4.190	6.095	5.714	
12	8	2	2	
12	3.143	4.571	4.285	
42	11	16	15	
42	11	16	15	

20 :



:

3

:(1)

2

$$2(1 - | - |) \\ \text{UUUUUUUUUUUUUUUU} \approx =2$$

$$18.01 = 2$$

2

:

$$(1 - ) (1 - ) = \\ .4 = (1 - 3)(1 - 3) =$$

2

0.05

9.49

4

18.01

.

:

-2-3-1

:

11	02	02	07	
06	01	02	03	
25	08	12	05	
42	11	16	15	

21 :

11 11	2 2.881	2 4.190	7 3.928	
6 6	1 1.571	2 2.285	3 2.142	
25 15	8 6.548	12 9.523	5 8.928	
42 42	11 11	16 16	15 15	

22 :

3

2

$$.3.006 = 2$$

2

$$(1 - \quad)(1 - \quad) =$$

$$.4 = (1 - 3)(1 - 3) =$$

2

0.05

9.49

4

3.006

:

-3-3-1

:

:

12	02	02	08	
12	02	05	05	
18	07	09	02	
42	11	16	15	

23 :

:

12	2 2.881	2 4.452	8 3.666	
12	2 3.405	5 5.261	5 4.333	
18	7 4.714	9 7.285	2 6	
42	11 42	16 11	15 16	

24 :

3

:

2

**04.627 =2**

:

2

:

$$(1 - \quad)(1 - \quad) =$$

$$.4 = (1 - 3)(1 - 3) =$$

2

0.05

9.49

4

04.627

.

:

**-4-3-1**

:

14	02	02	10	
18	03	13	02	
10	06	01	03	
42	11	16	15	

25 :

:

14	2	2	10	
14	3.666	5.333	5	
18	3	13	2	
18	4.714	6.857	6.428	
10	6	1	3	
10	2.619	3.809	3.751	
42	11	16	15	
42	11	16	15	

26 :

:

3

:

2

**.13.21 =2**

2

:

(1- ) (1- ) =

.4 = (1-3)(1-3) =

2

0.05

9.49

4

13.21

.

:

**-5-3-1**

:

12	01	01	10	
19	02	14	03	
11	08	01	02	
42	11	16	15	

27 :

:

:

12 12	1 2.881	1 4.452	10 3.666	
19 19	2 3.405	14 5.261	3 4.333	
11 11	8 4.714	1 7.285	2 6	
42 42	11 11	16 16	15 15	

28 :

3

:

2

**20.82 = 2**

2

:

(1- ) (1- ) =

.4 = (1-3)(1-3) =

2

0.05

9.49

4

20.82

:

-6-3-1

:

:

12	01	01	10	
17	03	10	04	
13	07	05	01	
42	11	16	15	

29 :

:

12	1	1	10	
12	3.142	4.571	4.285	
17	3	10	4	
17	4.452	6.476	6.071	
13	7	5	1	
13	3.405	4.952	4.642	
42	11	16	15	
42	11	16	15	

30 :

3

:

2

**11.93 =2**

:

2

:

$$(1 - 0.05)^2 (1 - 0.05)^2 =$$

$$.4 = (1 - 0.05)^2 (1 - 0.05)^2 =$$

2

0.05

9.49

4

11.93

.

:

-

	2	2	
.	9.49	18.01	.
.	9.49	3.006	.
.	9.49	4.627	.
.	9.49	13.21	.
.	9.49	20.82	.
.	9.49	11.93	.

31 :



:

- 02

:

.

.

:

.

2

-

11.93

.4

0.05

9.49

2

.(H.Ducket& E.McFarlane, 2003)

.

.

-

2

18.01

2

.

0.05

4

9.49

:

:

(1)

( )

9.49

2

4.627

2

.0.05

4

-

.

.

.

-

2

3.006

2

.0.05

4

9.49

(2)

(1) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle-2*, op.cit, p 225.

(2) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p 184.

:

---

. -  
2 13.21 2  
.05 4 9.49  
(L.Gardner & C.Stough, 2002)

2 20.82 2  
.05 4 9.49

---

•  
•  
•

•

•

•

•

•

•

•

•

•



.

:

.

:

.

\_\_\_\_\_

.

./

:

.

42

.

(Shutte self-report emotional (intelligence, SSREI, :

1998

(Multifactor Leadership (Questionnaire, MLQ, :

.'Bass & Avolio' 1992

2

.

---

## **RESUME:**

### **L'intelligence émotionnelle et sa relation avec l'efficacité du leadership.**

Cette étude visait à examiner la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'efficacité du leadership. La question principale de la problématique était comme suit: Existe-il une relation corrélative et significative entre le niveau de l'intelligence émotionnelle et le niveau de l'efficacité du leadership? Nous avons supposé l'existence de cette relation en postulant que le cœur du leadership est l'influence et que ce dernier est basé sur les émotions.

Nous avons testé la véracité de notre hypothèse en utilisant la méthode descriptive sur un échantillon qui a compris toute la société originale de l'étude et qui s'est composée de 42 cadres moyens du complexe de raffinage du pétrole de Skikda.

Pour rassembler les données nous avons utilisé le questionnaire comme moyen essentiel et unique. Nous avons mesuré l'intelligence émotionnelle à partir d'un questionnaire d'auto-évaluation inspirée de l'échelle de Schutte (Shutte Self-Report Emotional intelligence, SSREI 1998), Pour mesurer l'efficacité du leadership nous avons utilisé un questionnaire inspiré du (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ de " Avolio et Bass 1992" ). Nous avons considéré que le modèle transformationnel indique une efficacité maximum, le modèle transactionnel indique une efficacité moyenne, tandis que le modèle du laisser-faire indique une faible efficacité.

Après l'analyse des données en utilisant le test K2, nous avons tiré conclusion qu'il existe une relation corrélative positive et significative entre le niveau de l'intelligence émotionnelle et le niveau de l'efficacité du leadership.

---

## **SUMMARY:**

### **The emotional intelligence and it's relationship with leadership efficiency.**

This research aims at examining the relationship between emotional intelligence and leadership efficiency; thus, the practical side of this reaserch targeted the leaders of skikda oil refinery. The main question was as follow: Is there a significant correlation relationship between emotional intelligence and leadership efficiency? We presumed the existence of such relation on the basis that the core of the leadership efficiency is the influence and that latter is mainly based on emotions.

We tested the veracity of our hypothesis using the descriptive method on a sample that included all the members of original group subject to the study. It consisted of 42 leader belonging to the administration of skikda oil refinery.

To collect data we used the questionnaire as unique and main way. We measured the level of emotional intelligence using a self evaluating form inspired from (Shutte Self-Report Emotional intelligence, SSREI 1998). To measure the efficiency of leadership we used a form inspired from (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ " Avolio & Bass", 1992 ). We assumed that transformational leadership indicates high efficiency; Transactional leadership indicates medium efficiency and the non-interference method indicates low level of efficiency.

After processing data using the K2 TEST we concluded that there is positive significant correlation relationship between emotional intelligence and leadership efficiency.



---

	:		
		:	
			- 1
		.1998	
			- 2
		.	
	(Edward J.Murray)	. .	- 3
	.1988	1	
i(Andrew D.Sizlagy & Mark J.Wallace)	. .		- 4
	.1987 i4		
	(Andrea Leland)		- 5
	.2001 i2 ( - )		
			- 6
		.2007	
1			- 7
		.2003	
			- 8
	.2004	2	
1			- 9
		.2002	
1	:		- 10
		.	
			- 11
	.2008		

---

		-	- 12
	.2004		
1			- 13
		.2008	
			- 14
	.2007	1	
(	)		- 15
	.2000	1	
.2008			- 16
			- 17
	.1998		
			- 18
	.2002		
1			- 19
		.2002	
1			- 20
	.2003		
i1			- 21
		.1994	
			- 22
		.2004 i1	
			- 23
		.1998	
			- 24
	.2002	1	

---

	1				-25
				.1981	
.1999					-26
					-27
			.1984		
					-28
		.1995			
i1					-29
			.2001		
	.2000	5			-30
		5			-31
				.1995	
					-32
	.1993		1		
					-33
		.2006	3		
					-34
	.2009				
					-35
				.1984	
					-36
				.2003	
.1984					-37
	.2003	i1			-38
					-39
			.2005	3	

---

-40

.2004 1

-41

.2002

2

-42

.2003

.1993

-43

:

-1

.1999 2 6

-2

. 1 12 2002

-3

. 58

. 1 10

-4

-5

. 1995 6

-6

/

i61

-7

.2001 i2:

---

:

- 1

.1993

- 2

- 3

.1983

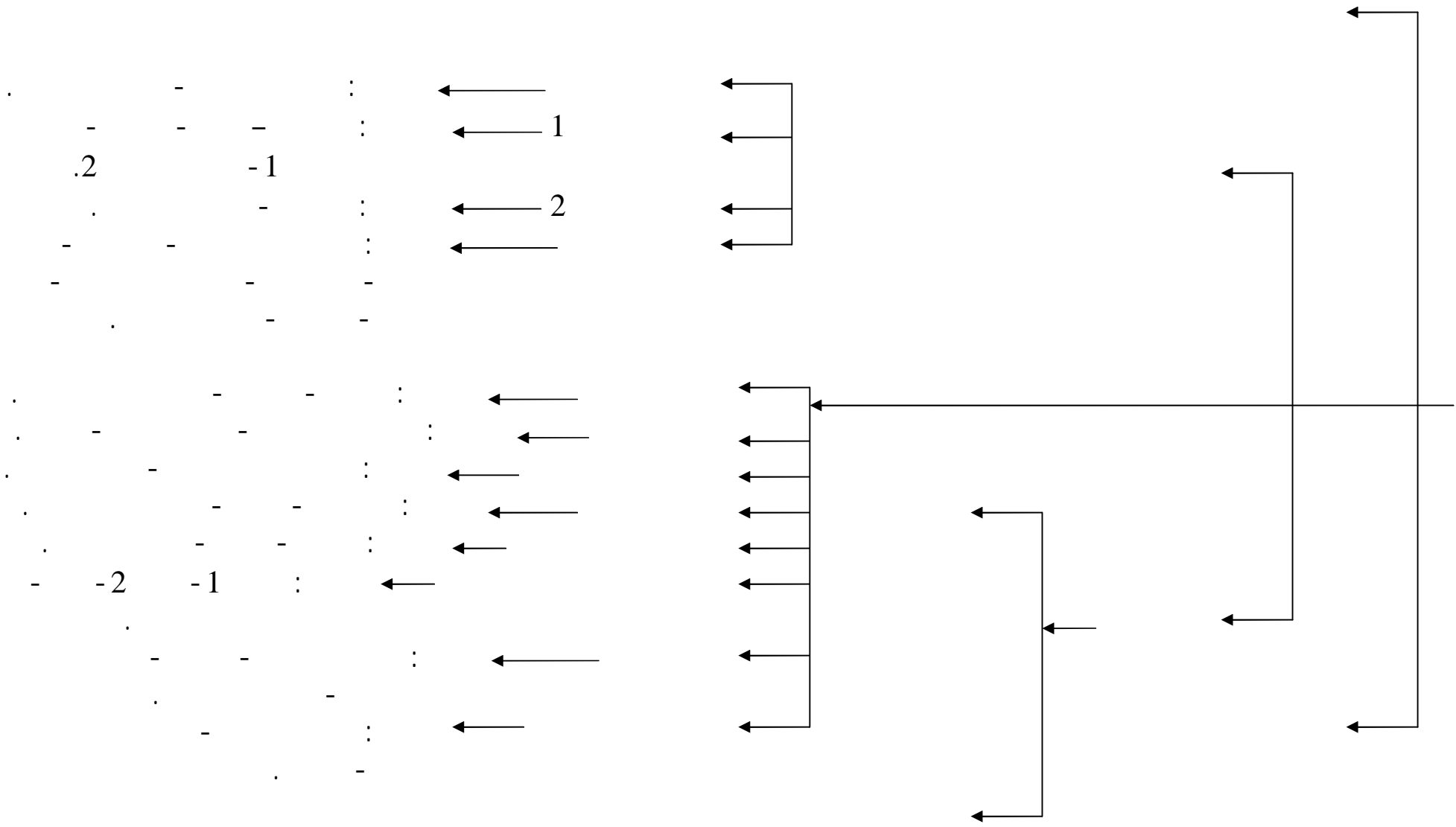
- 4

2

:

- 1- Brienza.D, *Emotional competence and leadership excellence at Jhonson and Jhonson: the emotional intelligence and leadership study*, 2002. ([www.eiconsortium.com](http://www.eiconsortium.com)).
- 2- Clot.Y, *La fonction psychologique du travail*, 2 édition, Presses Universitaires de France, Paris, 2000.
- 3- Emmerling.R.J, Goleman.D, *Emotional intelligence: Issue and common misunderstanding*. Consortium for research on Emotional Intelligence in Organisations. ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)).
- 4- Goleman.D, *L'intelligence émotionnelle*, traduit par Thiery Piétat, édition Robert Laffont, S.A, Paris, 1997.
- 5- Goleman.D, *L'intelligence émotionnelle-2*, traduit par Daniel Roche, éditions Robert Laffont, SA, Paris, 1999. (titre original: *Working With emotional intelligence*).
- 6- Holly.S.C, *An exploration of emotional intelligence scores among student, in educational administration endorsement program*. Doctoral dissertation, East Tennessee state university. 2002.
- 7- Louche.C, *Psychologie sociale des organisations*, Arman Colin, 2édition, 2007.
- 8- Mayer.J.D, *A field guide to emotional intelligence, emotional Intelligence in every day life*. Philadelphia. PA/Psychology press 2001.
- 9- Mayer.J.D et all, *Model of emotional intelligence*, hand book of intelligence, Cambridge University press, UK, 2000.

- 
- 10- Mayer.J.D et all, *Emotional Intelligence as a standard Intelligence*, Emotion, vol 1, N3, 2001.
  - 11- Mayer.J.D & Salovey, P. *the intelligence of emotional intelligence*. Intelligence. V17. 1993.
  - 12- Salovey.P & Mayer.J.D, *Emotional intelligence, imagination, cognition & personality*, 1990.



□ □ □ □ :

□ □ □ □ :

( )..... :



:

					-	1
					-	2
					-	3
					-	4
					-	5
					-	6
					-	7
					-	8
					-	9
					-	10
					-	11
					-	12
					-	13
					-	14
					-	15
					-	16
					-	17
					-	

						18
					-	19
					-	20
					-	21
					-	22
					-	23
					-	24
					-	25

:

					-	1
					-	2
					-	3
					-	4
					-	5
					-	6
					-	7
					-	8

					-	9
					-	10
					-	11
					-	12
					-	13
					-	14
					-	15
					-	16
					-	17
					-	18
					-	19
					-	20
					-	21
					-	22
					-	23
					-	24
					-	25
					-	26
					-	27
					-	28

						29
					-	30
					-	31
					-	32
						33
					-	34
					-	35

مستوى الدلالة		درجات الحرية
0.01	0.05	
6.63	3084	1
9.21	5.99	2
11.34	7.82	3
13.28	9.49	4
15.09	11.07	5
16.81	12.59	6
18.18	14.07	7
20.09	15.51	8
21.67	16.92	9
23.21	18.34	10
24.72	19.68	11
26.72	21.03	12
27.69	22.36	13
29.14	23.68	14
30.58	25.00	15
23.00	26.30	16
33.44	27.59	17
34.81	28.87	18
36.19	30.14	19
37.57	34.41	20
38.93	32.67	21
40.29	33.92	22
41.61	35.17	23
42.98	36.42	24
44.31	37.65	25
45.61	38.89	26
46.96	40.11	27
48.28	41.34	28
49.59	42.56	29
50.89	43.77	30
63.69	55.76	40
76.45	67.50	50
88.38	79.08	60
100.43	90.53	70
112.33	101.88	80

124.42	143.45	90
135.81	124.34	100