



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير في الإدارة بالتعاون مع جامعة جاكوار

إدارة عامة

أثر تطبيق استراتيجيات الذكاء العاطفي على جودة أداء المديرين

(دراسة ميدانية على شركة عناية بالمملكة العربية السعودية)

The Impact of Applying Emotional Intelligence Strategies on the Quality of Manager's Performance

(Empirical Study on Enaya Company in the Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد:

20212005082	زهرة زهير المطاوعة	قائد الفريق:
-------------	--------------------	--------------

أعضاء الفريق:

20212005062	أمل عبد العزيز عبد الله الغانم
20222005372	أحمد باوزير
20222005855	حمود القحطاني
20222006244	ريم رسلان ياسين
20222005666	زينب محمد عبد السلام عبد الحميد
20212005087	عبد العزيز عايد الوسيدي الحربي
20222005942	نزار عون بن عون

مشرف المقرر: د. وليد سليمان

2022/2023

الإهداء والشكر

الحمد لله الذي بلغنا فأكرمنا، الحمد لله وكفى سمع الله لمن دعا ليس وراء الله مرمى ..

ثم الصلاة والسلام على أشرف الخلق الذي بعث ليتمم مكارم الأخلاق ويحث على مدارك الأبواب...

نهدي هذا البحث لكل طالب سعى وراء العلم ونهل من مهيل الحلم وأدرك أن العلم بالتعلم والحلم
بالتعلم ..

لكل ساعي في طريق العلم وباحث عن المعرفة وسالك دروب العارفين ..

ثم نهدي ..

لكل فرد من عائلتنا وقف بجانبنا وشجعنا وكان عوناً لنا في المسير. للوالدين والإخوان والأخوات
والأبناء والأقربون والأصدقاء والخلائ ..

ثم نقدم شكرنا الجزيل لجامعتنا جامعة الجميع الذكية متمثلة بالدكتور ناصر المحميد وجميع
الكادر الأكاديمي والإداري والتي أتاحت لنا الفرصة للتعلم وجعلتنا نخوض تجربة فريدة من نوعها
وهي تمخر في محيط العلم حاملة على متنها طلابها الأعزاء.

ونتقدم بالشكر الجزيل لمشرف المقرر الدكتور وليد سليمان حيث كان لنا نعم الموجه والمعين.

والشكر لكل طلاب جامعة الجميع الذكية حيث كانوا نعم سند وخير معين وساندوا بعضهم
البعض كالبنيان الواحد، حيث عكسوا لوحة متفانية من الإخلاص والمثابرة والعمل الدؤوب.

والشكر موصول لكل من ساعد وساهم في انجاز هذا المشروع من قريب أو بعيد، سائلين المولى
الكريم التوفيق والسداد.

الباحثون

فهرس المحتويات

1.....	الاهداء والشكر.....
2.....	فهرس المحتويات.....
3.....	قائمة الجداول والأشكال.....
4.....	قائمة الملاحق.....
5.....	الإطار النظري للدراسة.....
7.....	الفصل الأول: مشكلة الدراسة والأهمية.....
29.....	الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة (الذكاء العاطفي).....
35.....	الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة (جودة أداء المديرين).....
43.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
59.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.....
89.....	الفصل السادس: تحليل النتائج والتوصيات.....
94.....	التوصيات والمقترحات.....
98.....	ملاحق الدراسة.....
112.....	قائمة المحكمين.....

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
جدول (6-3)	الاتساق الداخلي	61
جدول (7-3)	الاتساق الداخلي كرونباخ	62-61
جدول رقم (1-4)	ابعاد عمليات التحسين المستمر (المصدر الباحث)	64-63
جدول رقم (2-5)	ابعاد الوعي العاطفي (المصدر الباحث)	66-65
جدول رقم (3-4)	التعاطف (المصدر الباحث)	68-67
جدول رقم (4-5)	ابعاد إدارة العواطف (المصدر الباحث)	70-69
جدول رقم (5-5)	ابعاد التواصل (المصدر الباحث)	72-71
جدول رقم (7-4)	ابعاد الأداء (المصدر الباحث)	78-73
الجدول (9-5)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين استراتيجيات الذكاء العاطفي والأداء	82
الجدول (10-5)	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين فهم العواطف وإدراكها والأداء	83
الجدول (11-5)	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة العواطف والقدرة على التعاطف والأداء	84

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الشكل
42	مخطط (1) يوضح الارتباطات بين المتغير الثابت والمتغير التابع
52	الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبيان)
106	تحكيم استبانة
112	قائمة المحكمين

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
- الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة
- الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهما

الفصل الأول: مشكلة الدراسة والأهمية

مقدمة الدراسة

مفهوم الذكاء العاطفي هو من المفاهيم الحديثة الذي انتشر مؤخراً في عالم التجارة والأعمال، ويعزى سبب انتشاره للحد من الصراعات والنزاعات الداخلية التي تسبب في إعاقة حركة المؤسسات، حيث تعتبر فكرة نجاح القائد أو المدير غير قاصرة على القدرات الفكرية والفنية بل تتطلب الذكاء العاطفي على حد سواء، وكما أشار جولمان أن عامل الذكاء يعزز بشكل مباشر ونسبة تصل لـ 20% من محددات النجاح في الحياة، تاركاً بذلك 80% للعوامل الأخرى.

كما أكد جولمان على أن عامل الذكاء العقلي والذي يعد من المهارات والمهام الفنية؛ حيث من الشروط الضرورية للقائد هو حصوله على تدريبات تميزه عن غيره من القادة في مجاله، وتصل به لعمق عقلي وتحليلي رائع وغير متناهي من الأفكار الذكية والإبداعية، ومن غير الممكن أن يجعل من نفسه قائد عظيم بدون الذكاء العاطفي.

وقد جذب مصطلح الذكاء العاطفي انتباه العديد من الباحثين والمتخصصين في المجال القيادي ابتداءً من قبل "سالوفي وماير" في عام 1990م حيث كانا السبب الأساسي لانتشار هذا المفهوم، وتبع جولمان بعد ذلك حين أشار لمفهوم الذكاء العاطفي في 1995م، ومن ثم تبعه العديد بالكثير من المقالات لإيضاح فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية والمهنية لا تعتمد على قدرات الفرد الذهنية فقط، بل من المرجح امتلاك الفرد لقدرات داعمة له ولنجاحه القيادي وسميت منذ ذلك الوقت بالذكاء العاطفي.

ومما لا شك فيه بأن المنظمات والمؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها والنجاح فيه وخاصة في العصر الحديث الذي شهد العديد من المتغيرات المتزايدة والمفاجئة علاوة على التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية، وفي ظل هذه المتغيرات كان إدراج طاقات إدارة الموظفين في المنظمات ومن يقومون بدورهم دافع مهم للمنظمات حيث تعتبر الموارد البشرية رأس مال الشركة، وحسن إدارة توظيفها يعزز من نجاح الشركة بشكل مباشر وغير مباشر.

ولا يمكننا استثناء اختلاف القدرات والمهارات البشرية لدى العاملين ونظرتهم للعمل ودرجة الارتباط والاستجابة ومستوى الجهد المبذول، ومن ضمن هذه القدرات التي يتمتع بها البعض من العاملين ويتميزون بها عن نظائريهم هي ما يعرف بالذكاء العاطفي، وعليه، بدأت المنظمات والمؤسسات في العصر الحالي بالاستثمار في

الموظفين لتحقيق زيادة وتطوير في الأداء بين العاملين. علاوة على ذلك التحايل على العوامل المؤثرة على سلوكيات بعض العاملين في المنظمات، وخاصة المتأثرين بأبعاد العناصر الشخصية، كما حرصت إدارة المنظمات على زيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة وتوجيه وتحفيز العاملين وإتاحة المساعدات الممكنة في أي وقت وأي جانب بحيث يتم تحقيق المواءمة في سلوك العاملين لتتماثل أهدافهم مع أهداف المنظمة، ويقتصر هذا الدور بالمرتبة الأولى على ملاءمة المدير أو القائد ومستوى ذكائه وقدراته الخاصة أي "الذكاء العاطفي".

وإدراكاً لأهمية الذكاء العاطفي فقد اهتمت الدراسة الحالية بما تناولته الدراسات والمنظمات في السنوات الأخيرة، ودور الباحثين والأكاديميين، والدراسات المتعددة التي عنيت بدراسة الذكاء العاطفي، وقد توصلت العديد من الدراسات الى أن الذكاء العاطفي من أبرز المؤثرات على رضى العاملين والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (وهم الأفراد في المنظمات التنظيمية).

وعلى الرغم من تعدد هذه الدراسات إلا أنها لا تزال شحيحة نسبياً في استدراك العديد من الجوانب والأمور المرتبطة بها، كما أن دراسة أثر الذكاء العاطفي على قدرة المديرين على إدارة الصراعات التنظيمية كانت محط اهتمام الباحثين، أي أن جانب الجودة وأثر الذكاء العاطفي عليها شكلت ندرة في هذا الموضوع، فالتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وما يحتويه من قدرات ومهارات لتحقيق الجودة على أداء الموظفين في المنظمات الخاصة المحلية أمر بالغ الأهمية يحتاج للإلقاء الضوء عليه.

وسوف يقوم الباحث في هذه الدراسة بإلقاء الضوء على استراتيجيات الذكاء العاطفي وأثرها في انعكاس كفاءة وجودة الأداء للمديرين في شركة عناية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية العناصر البشرية في أي منظمة خاصة أو حكومية حيث يعتبر المديرين والقادة حجر الأساس للقيام بالمهام وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بشكل عام؛ تتجلى مشكلة الدراسة في إهمال الكثير من المنظمات والمديرين أهمية الذكاء العاطفي والدور الرئيسي له على نجاح إدارة الموظفين والعمل وعلى جودة القرارات المتخذة خاصة من يتبوؤوا مناصب هامة في الشركات أي في أعلى الهرم التنظيمي، ويحقق الذكاء العاطفي لهم مرحلة ايجابية في تحسين

الأداء والمساهمة في تحسين النوعية والقرارات وسلامتها، ومن ناحية أخرى فإن انخفاض الذكاء العاطفي يؤدي إلى انخفاض جودة الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة.

وهو ما حدده هيربرت سايمون بأن المشكلة الأساسية في المنظمة الفعالة هي التخصص وتقسيم العمل وفق نمط يمكن بزيادة الإسهام في قوى الولاء والانتماء بين الموظفين والمنظمة في سبيل اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق أهداف وتطلعات الطرفين في المعادلة وهما الموظف وأهدافه والمنظمة وأهدافها، وهنا يأتي التوقع بأن يلعب مستوى الذكاء العاطفي للمدير دور جوهري في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

أسئلة الدراسة

ولأن استراتيجية العمل بنهج الذكاء العاطفي شهدت العديد من التوجهات النفسية والاجتماعية والإدارية فكان أولى مساعي الدراسة الحالية هي الوصول لعمل هذه الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المديرين في الشركات الخاصة في بيئة اقتصادية تختلف عما اشارت له العديد من الدراسات، وبالرجوع للدراسات والبحوث في هذا المجال يتضح للباحث ندرة ملحوظة في هذا الموضوع وعلى غرارته ألقى الباحث الضوء على دور القادة في نجاح الشركات وتحفيز العاملين لديهم لتحقيق مستوى الأداء العالي باعتبارهم حجر الأساس في نجاح المنظمة، وتم اختيارهم واستهدافهم لإجراء البحث عليهم، ومن هذا المنطلق يمكننا أن نحدد صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

"ما أثر الذكاء العاطفي على جودة أداء المديرين في عينة الدراسة (شركة عناية بالمملكة العربية السعودية) والتعرف على نوعية العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء".

ثانياً: الأسئلة الفرعية

- ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في شركة عناية بالمملكة العربية السعودية عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى الأداء الحالي لدى المديرين في شركة عناية بالمملكة العربية السعودية عينة الدراسة؟
- ما هو أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين في شركة عناية بالمملكة العربية السعودية عينة الدراسة؟
- هل يختلف أثر الذكاء العاطفي في مستوى أداء المديرين باختلاف العوامل الديمغرافية ذات العلاقة (الدور الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، ...)

- هل هناك علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى المديرين في شركة عناية بالمملكة العربية

السعودية عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومستوى أداء المديرين تعتبر من الحاجات الضرورية التي أثبتت أهميتها والحاجة إليها في المجتمع الخليجي بشكل خاص، كما أصبحت الدراسات من المستلزمات الأساسية في وقتنا الحالي وخاصة عقب نشوء أزمة اقتصادية عالمية عصفت بالكثير من المنظمات والشركات الخاصة علاوة على أن لها تأثير عميق على إدارة هذه الشركات، كما أن دراسة الذكاء العاطفي وربطه بالأداء تُعد سمة مميزة وواضحة من أجل النجاح في خطط التنمية الاجتماعية والمهنية وغيرها في المملكة العربية السعودية.

ويعتبر نموذج الذكاء العاطفي في الدراسات التنظيمية من أمثل النماذج النظرية التي تناولتها الخصائص الشخصية للمدير، وأكثرها وضوحاً في دراسات سلوك القيادي التي تم اجرائها بعد النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي، والقائمين على سلسلة من القدرات العقلية وتفاعلها في المهارات العاطفية.

وتناولت هذه الدراسة أحد أهم الجوانب الأساسية للشخصية الانسانية والتي تعتبر منبع لأهمية هذه الدراسة في سلوك علم النفس، وهذا الجانب العاطفي مرتبط ارتباطاً وطيداً بالذكاء، كما له دور فعال في التحكم في سلوك الفرد وانفعالاته النفسية والعاطفية وعلى غرارته تؤثر على الاستقرار النفسي للفرد ثم الحياة بشكل عام.

ثانياً: الأهمية العملية المتوقعة.

يعد تأثيرات البرامج التدريبية التي يتم منحها للمديرين والموظفين والتي تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للموظفين والتأثير عليهم وعلى أدائهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل والتي تهتم بها الشركة، ولذلك تحرص على تدريباتهم وإحاقهم بالبرامج التدريبية بحيث يتم تحفيزهم وتنمية ذكائهم بما يساهم ويعزز من رفع وتحسين الأداء الوظيفي.

وعلى غرارته اهتمت الدراسة الحالية من خلال الإلمام بالدراسات السابقة التي أجريت في الجامعات ومن أبرزهم جامعة كيس ويسترن في الولايات المتحدة والتي اهتمت بمهارات الذكاء العاطفي بعد إلحاق الموظفين في دورات وبرامج تدريبية وكان الهدف الأساسي هو تحسين المهارات الاجتماعية بنسب كبيرة، وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تتناول المفهوم الحديث والمهتم بالذكاء العاطفي وما حظي باهتمام بين الباحثين في مجال علم النفس ومجال الادارة معاً كدمج لأهميتهما ودورهم المباشر في التأثير على سلوكيات وتصرفات الموظفين، وتعتبر أحد المؤشرات

الأساسية للتنبؤ بقدرات وإمكانيات الموظفين والعاملين وخاصة المديرين، ودراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومتغيرات الدراسة الحالية (الأداء) يعزز في تسليط الضوء على المفهوم الحديث بشكل نسبي.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تتناول مستوى الأداء للمديرين في شركة عناية وما لهم من تأثير قوي وأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها للأهداف، في ظل العالم المعاصر للمتغير والمتقلبات الخاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على التالي:

- (1) التعرف على مستوى الذكاء العاطفي للمديرين في شركة عناية عينة الدراسة
- (2) التعرف على مستوى الأداء الحالي للمديرين في شركة عناية عينة الدراسة
- (3) التعرف على مفهوم الذكاء العاطفي ومبادئ وأهميته وأبعاده
- (4) تسليط الضوء على مهارات وقدرات المديرين الأذكياء عاطفياً
- (5) التأكد من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى

المديرين في شركة عناية

- (6) التعرف إذا كان أثر الذكاء العاطفي في مستوى أداء المديرين يختلف باختلاف العوامل الديمغرافية ذات العلاقة (الدور الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، ...)
- (7) الخروج بعدد من التوصيات والنتائج التي من شأنها إثراء المنظمات وأصحاب القرار والمديرين

لأهمية الذكاء العاطفي.

- (8) الدراسات السابقة والإطار النظري

(9) أولاً: الدراسات العربية التي تناولت الذكاء العاطفي

الدراسة	الأهداف	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
(صفاء محمد صلاح الدين، 2016	هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الذكاء العاطفي للمنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مصر على وجه الخصوص وعلاقتها بمستوى أداء وظائفهم	دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي والأداء الوظيفي	*مستوى الذكاء العاطفي للقياديين والمنظمات *مستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات *العلاقة ذات الدلالة بين مستوى الذكاء العاطفي والقيادة بين المؤسسات	وصفي تحليلي	تحديد العوائق النفسية والاجتماعية لتركيبات القدرات المتعلقة بالذكاء العاطفي وهي التي تشكل الإدراك وإرشاد السلوك وقرارات القائد وتحدد أولوياته وأنماط التعاملات مع البيئة، وأشارت توصيات لها الدراسة وفق ملاحظات لوجود نقص القرارات المتخذة من قبل المديرين وتقليص التسرب الوظيفي بين العاملين وعلى غرارها انخفض مستوى الذكاء العاطفي الذي يؤدي لانخفاض قدرة المديرين على اتخاذ قرارات صحيحة
خالد محمد صلاح ماضي، 2014	الصراعات التي تعيشها المنظمات والمؤسسات المالية والتي تستوجب حلول فعالة للقضاء عليها	دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي على المنظمات الحكومية المحلية	هو التعامل مع الصراع كمهمة ليست سهلة وخاصة المنظمات الحكومية نظرا لأن الطبيعة البيروقراطية لهذه المنظمات فضلا عن الضغوطات المتزايدة لأداء الكثير من	منهج تطبيقي ذو مسحة ميدانية على المنظمات الحكومية المحلية	إدارة الصراع كمهارات لا يمتلكها الكثير من المديرين وتعتبر هي المتغير الأساسي للدراسة، كما توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية على التأكيد على وجود خلل في استيعاب الذكاء العاطفي للمديرين والمنظمات

			المهام بنمط أقل من الموارد، بالإضافة الى انها أكثر عرضة للقوانين واللوائح حيث أن موضوع الرقابة العامة يواجه سيل من العوامل المتزايدة في الصراعات الداخلية والخارجية		الحكومية ودورها في ادارة الصراع، حيث استطاعت بلورة الاشكالية والوصول للتوصيات التي تشير للوقوف على مستويات الذكاء العاطفي عند المديرين في المنظمات.
هبة محمد أحمد ملحم، 2017	للتعرف على الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين	الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين	وهدف متغيرات الدراسة بإلقاء الضوء على قياس الذكاء العاطفي، وقياس مستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي	مسخي تحليلي	وتوصلت الدراسة للنتائج التي تشير لمستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان بشكل مرتفع لدى وجهة نظر المعلمين، والتعرف على المستوى الممارسة لمديري مدارس الثانوية بشكل مرتفع الأخلاق.
بن غريال سعيده، 2015	الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة	الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة بسكرة، للتعرف على العلاقة بين الذكاء	إلقاء الضوء على العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، للتعرف على العلاقة بين الذكاء	مسخي تحليلي	وتوصلت الدراسة لاستنتاج مرتبط بمقياس الذكاء العاطفي ومقياس التوافق المهني، وطرحت التوصيات الخاصة بوجود علاقة ارتباطية وطيدة لذلك.

		العاطفي والتوافق المهني لدى أساتذة جامعة محمد خيضر على ضوء متغيرات (الجنس، التخصص العلمي، الخبرة المهنية)	محمد خيضر بسكره		
عدي النيهان ، 2005	الذكاء العاطفي وما يحدثه من فروقات في الفعالية الفردية والمؤسسية	الذكاء العاطفي أن يحدث فرقاً كبيراً في الفعالية الفردية والمؤسسية	الذكاء العاطفي في العمل جهداً جاداً وليس مجرد أسلوب إداري آخر، فمن المهم أن يحاول المدبرون استخدام الممارسات القائمة على البحث	منهج استقرائي	كانت إحدى النقاط هي أن القدرات المرتبطة بالذكاء العاطفي تمت دراستها من قبل علماء النفس لسنوات عديدة، وهناك مجموعة ملحوظة ومتنامية من الأبحاث تشير إلى أن هذه القدرات مهمة للنجاح في العديد من مجالات الحياة. ومع ذلك، بدلاً من الجدل حول ما إذا كان الذكاء العاطفي جديداً، أعتقد أنه من المفيد والمثير للاهتمام التفكير في مدى أهميته للأداء الفعال في العمل. علاوة على ذلك، كخطوة، يؤدي التغيير إلى زيادة عالم العمل إلى زيادة المطالب المتزايدة على الموارد المعرفية والعاطفية والمادية للفرد.

البوري (2006)	الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم	التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الابتدائية في عمان، وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري	التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الابتدائية	وصفي تحليلي	، أشارت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرين، ومتغير المؤهل الأكاديمي ولصالحهم. الدبلوم العالي
الهندسي (2008)	الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية	التحقق من توافر الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، والتي تشمل الجنس، والمجال التعليمي، سنوات الخبرة، ونوع الدراسة	التحقق من توافر الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، والتي تشمل الجنس، والمجال التعليمي، سنوات الخبرة، ونوع الدراسة	وصفي تحليلي	وأظهرت النتائج توافر متوسط الذكاء العاطفي، وأوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الوعي الذاتي، حيث أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد التنظيم الذاتي لصالح الذكور، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد المهارات الاجتماعية، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث. أما بالنسبة لمتغير المنطقة، فقد أشارت النتائج إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الأربعة للذكاء العاطفي.					
المومني (2010)	الذكاء الانفعالي لدى طلبة المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات	التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى طلاب المرحلة الثانوية في الأردن	ومعرفة تأثير متغيرات التحصيل الدراسي ونوع التعليم والنوع على الذكاء العاطفي	وصفي تحليلي	وتوصلت إلى النتائج التالية: - كان أداء الطلاب على مقياس الذكاء العاطفي وعلى أبعاد الذكاء العاطفي في المستوى المتوسط ، باستثناء بعد التعاطف، حيث كان أداء الطلاب على مستوى عالي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الطلاب على بعد التعاطف تعزى إلى الجنس لصالح الإناث.
الرقد وأبو دية (2012)	معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمي	درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي	درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس سلوك المواطن التنظيمية	تحليلي	كشفت نتائج الدراسة عن درجة عالية من الذكاء العاطفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، فضلاً عن درجة عالية من توافر سلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء

هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية.					
---	--	--	--	--	--

(10) ثانياً: الدراسات الغربية التي تناولت الذكاء العاطفي

الدراسة	الأهداف	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
جون سي فولتز، 2015	استخدام الذكاء العاطفي في الإدارة بإبراز الذكاء العاطفي كمفهوم في مجتمع الأعمال لأكثر من عقدين	استخدام الذكاء العاطفي في الإدارة بإبراز الذكاء العاطفي كمفهوم في مجتمع الأعمال لأكثر من عقدين	لماذا يمكن أن يكون أكثر أهمية من معدل الذكاء	منهج استقرائي	وجدت الدراسات أن الأفراد الذين يمتلكون خصائص يبدو أنها تساهم في زيادة الذكاء العاطفي يميلون إلى التفوق في الأداء على أولئك الذين لديهم ذكاء عاطفي أقل. لذلك، إذا كان بإمكانك إما التعرف على الذكاء العاطفي القوي لدى الأفراد أو تدريبهم على الذكاء العاطفي، فقد تكون قادرًا على التأثير بشكل إيجابي على أداء أعمال الحبوب والأعلاف الخاصة بك.

سويغان، 2015	تأثير الذكاء العاطفي للمدير على نتائج عمل الموظفين في صناعة التأمين في الأردن	تأثير الذكاء العاطفي للمدير على نتائج عمل الموظفين في صناعة التأمين في الأردن	تأثير الذكاء العاطفي على نتائج عمل الموظفين من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك خدمة العملاء في الأردن. قياس الذكاء العاطفي باستخدام نموذج جرد الكفاءة العاطفية (ECI).	تحليلي وصفي	أشارت النتائج إلى أن جميع أبعاد الذكاء العاطفي للوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات تؤثر بشكل إيجابي وكبير على نتائج عمل جميع الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تظهر النتائج أن مقياس الذكاء العاطفي بشكل عام يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عمل الموظفين.
ماجاستروغار ييلاشكا وآخرون، 2022	تحديد ما إذا كان هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاءات الذكاء العاطفي على الأداء التنظيمي	تأثير الكفاءات العاطفية للمديرين على الأداء التنظيمي	الأداء التنظيمي، مثل الوعي الذاتي العاطفي، والتوجه نحو الإنجاز، والقدرة على التكيف، والتفاوض، وضبط النفس العاطفي من جانب، والأمور المالية، والموظف، والأداء التشغيلي على الجانب الآخر	وصفي تحليلي	تشير النتائج إلى أن اثنين من كفاءات الذكاء العاطفي، مثل القدرة على التكيف والتفاوض، لهما تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، في حين أن التوجه نحو الإنجاز له تأثير سلبي على

الأداء التنظيمي. من خلال هذا البحث، حاولنا تقليل الفجوة الموجودة بسبب عدم كفاية البحث عن مديري الذكاء العاطفي في البلدان النامية، فضلاً عن وجود نتائج متناقضة في هذا المجال حتى الآن. تقدم هذه الدراسة آثاراً عملية للمنظمات والخبراء والقادة حول كيفية تحديد المواد التعليمية للتدريب والتوجيه، بهدف الحصول على الكفاءات العاطفية الرئيسية، وبالتالي زيادة الأداء التنظيمي. كلما كان المديرون أكثر قابلية للتكيف والتفاؤل، زاد قدرتهم على الأداء الجيد في المنظمة					
---	--	--	--	--	--

وخلق تأثير على الأداء المالي والتشغيلي والموظف.					
أظهرت الدراسة أن القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي يعتبرون أن لديهم مستويات عالية جدًا من أساليب القيادة الظرفية، وفقًا لما ذكره مساعدوهم والمشرفين عليهم. كما ارتبط تأثير المشرفين على موظفي الجامعة المقيمين، الذين كانت لهم ارتباطات عالية بالكفاءة المهنية والفعالية، والفعالية المهنية، بالاستدلال الأخلاقي والاستنتاجي العالي.	وصفي تحليلي	لقياس ذكائهم العاطفي وتفكيرهم الأخلاقي	تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والتفكير الأخلاقي والقيادة الظرفية بين العاملين في إحدى الجامعات الأمريكية كعينة دراسة كقادة لأهميتهم الخاصة	تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والتفكير الأخلاقي والقيادة الظرفية بين العاملين في إحدى الجامعات الأمريكية كعينة دراسة كقادة لأهميتهم الخاصة	Sivantan and Fekken (2002)

لانغورن (2004)	التعرف على علاقة الذكاء العاطفي بين المديرين وأثرها على نتائج العمل لمن هم في نطاق إشرافهم الإداري	التعرف على علاقة الذكاء العاطفي بين المديرين وأثرها على نتائج العمل لمن هم في نطاق إشرافهم الإداري	وصفي تحليلي	وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومديري الأداء ورضا الفريق والاتفاق، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في درجة الذكاء تعزى إلى الجنس.
هايوارد (2005)	تحديد العلاقة بين أداء المستخدم والقيادة والذكاء العاطفي في المنظمات شبه الحكومية في جنوب إفريقيا	تحديد العلاقة بين أداء المستخدم والقيادة والذكاء العاطفي في المنظمات شبه الحكومية في جنوب إفريقيا	وصفي تحليلي	أهمية الذكاء العاطفي كأحد المتغيرات المهمة في السلوك البشري.

المنطلقات النظرية للدراسة

تناولت بعض الدراسات السابقة مدى توافر الذكاء العاطفي لدى المديرين حيث فحصت مستوى الذكاء العاطفي. بينما درست دراسة الرقاد وأبو دية (2012) علاقة الذكاء العاطفي بسلوك المواطنة، ودراسة سيفانثان وفكين (Sivanathan & Fekken، 2002) درست علاقة الذكاء العاطفي بالتفكير، ونستنتج مما سبق أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي وهو أهمية الذكاء العاطفي كأحد المتغيرات المهمة في السلوك البشري. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الأدبيات النظرية، في تطوير أداة الدراسة، وفي مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، وفي توضيح جوانب الاتفاق والخلاف بينهما.

الفرضيات النظرية للدراسة:

الفرضية العامة:

هناك أثر بدلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات الذكاء العاطفي على جودة أداء المديرين في شركة عناية
عينة الدراسة

الفرضيات الجزئية:

- هناك أثر بدلالة إحصائية لفهم العواطف وإدراكها في أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة
- هناك أثر بدلالة إحصائية لإدارة العواطف والقدرة على التعاطف في أداء المديرين في شركة عناية
عينة الدراسة
- يوجد اختلافات بدلالة إحصائية لفهم وإدراك الذكاء العاطفي يعزى لمتغير الجنس والتخصص
العلمي والخبرة المهنية (العوامل الديمغرافية)
- هناك أثر بدلالة إحصائية للقدرة على التواصل في أداء المديرين في شركة عناية.
- هناك أثر بدلالة إحصائية على جودة اتخاذ القرار ضمن أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة

المنهجية وطرق البحث

فرضت طبيعة الموضوع على الباحثين اتباع المنهج الميداني لتوافقه مع طبيعة الدراسة هذا إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات لطبيعة الدراسة، وعليه، فإن الدراسة بطبيعتها ارتباطية ستدرس العلاقة بين متغيرين أساسيين وهما: (الذكاء العاطفي كمتغير ثابت متسق)، و (جودة أداء المديرين كمتغير تابع)، وذلك باستخدام استبيان مصمم يحتوي على أبعاد كل من المتغيرين بالإضافة إلى شمولية البيانات الأساسية مثل: (الاسم، العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة... وما إلى ذلك)، وسيتم تصميم هذا الاستبيان بناءً على الدراسات السابقة ولنفس هذه الغايات، وسيتم أيضاً، المقابلة الشخصية مع المدراء عينة البحث.

▪ المنهج الوصفي:

باتباع هذا المنهج، سيتم الاعتماد على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بتطبيق استراتيجيات الذكاء العاطفي وجودة أداء المديرين وقياس مدى تأثير استخدام هذه الاستراتيجيات لنطاق العمل الإداري، وذلك بغرض تكوين الإطار النظري العام لهذا البحث.

▪ المنهج التحليلي:

وفقاً للإطار العام لهذا المنهج، سيعتمد الباحثون على جمع البيانات من مفردات العينة التي سيتم اختيارها وهم "مدراء شركة عناية" في السعودية باستخدام قوائم الاستقصاء وتحليلها باستخدام البرامج المعتمدة الإحصائية المناسبة بغرض إتمام البحث العلمي والدراسة الميدانية.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المديرين بشركة عناية والبالغ عددهم (34) مدير.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية إذ بلغت (34) مدير بشركة عناية.

مصطلحات الدراسة

● الذكاء:

الذكاء مصطلح يشمل القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل، والتخطيط، وحل المشاكل، وبناء الاستنتاجات، وسرعة التصرف، كما يشمل القدرة على التفكير المجرد، وجمع وتنسيق الأفكار، والنقاط اللغات، وسرعة التعلم، كما يتضمن أيضاً حسب بعض العلماء القدرة على الإحساس وإبداء المشاعر وفهم مشاعر الآخرين.

مع أن المفهوم العام السائد عند الناس للذكاء يشمل جميع هذه الأمور وربما جعلوها مرتبطة بقوة الذاكرة، إلا أن علم النفس يدرس الذكاء كميزة سلوكية مستقلة عن الإبداع، والشخصية، والحكمة وحتى قوة الذاكرة المتعلقة بالذاكرة.

● الذكاء العاطفي:

يعرف الذكاء العاطفي (EI بالإنجليزية) غالباً على أنه القدرة على إدراك، واستخدام، وفهم، وإدارة، والتعامل مع العواطف. يمكن للأشخاص ذوي الذكاء العاطفي العالي التعرف على مشاعرهم ومشاعر الآخرين،

واستخدام المعلومات العاطفية لتوجيه التفكير والسلوك، والتمييز بين المشاعر المختلفة وتوصيفها بشكل مناسب، وتعديل العواطف للتكيف مع البيئات.

ظهر المصطلح لأول مرة في عام 1964، لكنه اكتسب شهرة في الكتاب الأكثر مبيعاً في عام 1995، الذكاء العاطفي، الذي كتبه صحفي العلوم دانيال غولمان. عرّف غولمان الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات والخصائص التي تحرك أداء القيادة.

• الأداء:

إن عملية الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، بل وطرق علاجها على المدى القصير وال المدى البعيد.

• إدارة الأداء:

تشمل الأنشطة التي تكفل تحقيق الأهداف باطراد بطريقة فعالة وكفؤة. وتركز إدارة الأداء على أداء المنظمة أو إدارة من إداراتها، أو موظف، أو حتى عمليات بناء منتج أو خدمة، فضلاً عن العديد من المجالات أخرى. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر إدارة الأداء عملية تقوم بها المؤسسات بمواءمة مواردها وأنظمتها وموظفيها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية.

• جودة الأداء:

لتبني مفهوم جودة الأداء أهمية كبيرة وذلك على مستويين أساسيين يتمثلان بمستوى العاملين، ومستوى المنظمة ككل ذلك أن مطابقة الأداء مع المواصفات والمعايير المحددة يتطلب من المنظمات والمؤسسات أن تقوم بإعداد نظام متكامل لتقييم الأداء فيها حتى تضمن بقائها في الأسواق وقدرتها على المنافسة في الأسواق.

- وتتمثل أهمية جودة الأداء على مستوى العاملين بما يلي:
- يدفع تبني مفهوم جودة الأداء المدراء والعاملين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة الإبداع لديهم.
- يمكن للعاملين من خلال تقييم جودة الأداء اكتشاف نقاط الضعف لديهم وتقويمها للوصول إلى أفضل أداء ممكن.
- يعمل تقييم جودة الأداء على تحسين التواصل بين الموظفين ومديريهم في العمل من خلال المشاركة من كلا الطرفين في عملية التقييم.
- بينما تتمثل أهمية جودة الأداء على مستوى المنظمة بما يلي:
- جودة الأداء تعمل على إيجاد ثقة في المنظمة من قبل الجهات التي تتعامل معها.

- يؤدي تقييم الأداء إلى تحسين أداء العاملين الذي يؤدي بالضرورة إلى التقدم والتطور وتحسين أداء المنظمة بشكل عام.
- يوفر تبني مفهوم جودة الأداء معايير واضحة يمكن الرجوع إليها لتقييم المنتجات والتأكد من مطابقتها للمواصفات.

• المديرين:

المديرين هم الأشخاص المسؤولين عن مجموعة معينة من المهام التي يقومون بإدارتها لوحدهم أو بمساعدة آخرين يقومون بالأعمال الموكلة إليهم ويقوم المدير بتوزيع المهام على الموظفين التابعين له لإنجازها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة وازدهارها ونموها. وتختلف تسميات المديرين، فهناك مدير عام ومدير موظفين ومدير تنفيذي وغيرها من التسميات التي تحمل في طياتها مفهوم الإدارة لكن بمسؤوليات ومهام متعددة.

• الأداء الإداري

ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية واتخاذ للقرارات سواء لتحديد الأهداف أو العمل لتحقيقها ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

• النمط الإداري

ليس من السهل أن تكون مديراً ناجحاً، فهناك الكثير من العوامل والمتغيرات التي تحكم نجاحك في هذا المنصب الوظيفي، سوى أن ما يمكنك فعله، طالما أنك غير قادر على التحكم في المتغيرات الخارجة عن تحكمك، أن تغتبر من نفسك، وأن تتخير أنماطاً إدارية مناسبة لك وللفريق الذي تتولى إدارته.. فمن نافل القول إن ما تفعله كمدير يؤثر في كل أعضاء الفريق الذي تعمل معه، وبالتالي فإن الحديث عن أنماط إدارية محمودة يخص المدير أكثر مما يخص الموظفين؛ ليس لأن هذه الأنماط الإدارية لا تؤثر فيهم وإنما لأن المدير هو المخول بالاختيار منها واتباع ما يروق له.

فيما يلي أبرز الأنماط الإدارية

الإدارة الحكيمة

الإدارة الحكيمة تفكر في وضع الهدف ثم صنع النتيجة، وما بين هذين الحدين تترك للموظفين قدرًا كبيرًا من الاستقلالية الذاتية طالما تأكدت أنهم يفهمون ما يُطلب منهم على نحو سليم.

الإدارة الديمقراطية

أشهر عدة أنماط إدارية تم تناولها على نطاق واسع من قبل المتخصصين والمنظرين الإداريين، وهو نمط إداري، كما هو معروف، قائم على رأي الأغلبية؛ فنحن هنا لسنا إزاء قرارات تُتخذ من أعلى إلى أسفل، ولا أمام إدارة متعسفة، وإنما الأمر على خلاف ذلك.

الإدارة التحويلية

إذا كان الموظفون يبذلون الآن قصارى جهدهم ويظنون أنهم وصلوا إلى أقصى ما يستطيعون الوصول إليه فإن المدير الذي يتبع هذا النمط الإداري لا يكف عن إيكال مهام (تحديات) جديدة إليهم. ومن شأن هذه المهام الجديدة أن تقودهم إلى خارج منطقة الراحة، وأن تدفعهم إلى التأقلم مع كل ما هو جديد.

الإدارة بالتدريب

المدير ليس هو الشخص المكلف بتوجيه الأوامر وإعطاء التعليمات وإنما هو معلم على المستويين المهني والشخصي. وهو يرى أن موظفيه هم رأس ماله ومن ثم يستثمر فيهم على المدى الطويل، ليس من خلال توفير التدريب لهم بشكل مستمر، وإنما من خلال طرح مهام وتحديات عليهم طوال الوقت؛ ما يدفعهم إلى التعلم وتحدي أنفسهم واكتساب مهارات جديدة.

• القيادة الإدارية

هي مقدرة المدير على تشجيع ودفع المتابعين على العمل بكل ثقة وبحماس. يستلزم أن يصبح كل مدير قائداً في أعماله عن طريق الارشاد وتوجيه وحث الموظفين على العمل بأداء أفضل وكفاءة أعلى لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

• الإدارة التبادلية

تتبنى تطبيق أسلوب القيادة من خلال نظام المكافآت والعقوبات. تعد من بين النظريات الدارجة كثيراً في مجال الأعمال، ويستخدم مؤيدو أسلوب القيادة هذا المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين.

الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة
(الذكاء العاطفي)

المتغير الثابت للدراسة (الذكاء العاطفي)

مفهوم الذكاء العاطفي يرتبط ببذور الذكاء الاجتماعي، وبإلقاء الضوء على نشأة الذكاء العاطفي التي وضعها ثورنديك (Thorndik) عام 1920م حيث عرفها على أنه القدرة على التصرف الحكيم في العلاقات الانسانية. وفي عام 1983م أكد هوارد جاردنر (Gardner) أن الذكاءات المتعددة هي فهم الانسان لنفسه وللآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف لهذا التوظيف ويعد أحد أنواع الذكاء.¹

أنواع الذكاء

أولاً: الذكاء الضمني شخصي (أي داخل الشخص)

ويعرف أنه معرفة الذات والقدرة على التصرف والوعي بالحالات المزاجية والدوافع والرغبات، علاوة على القدرة على ضبط الذات والاحترام الذاتي.²

ثانياً: الذكاء البيئي شخصي (في العلاقة مع الآخرين)

هو القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين، والتمييز بينهم، وإدراك نواياهم ودوافعهم، ومشاعرهم، ويتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات علاوة على القدرة على التمييز بين المؤشرات المختلفة.

وقد تم الإشارة لمصطلح الذكاء العاطفي في عام 1990 من خلال بيتر سالوفي وجون ماير (Salovy and Meyar) الذي قدم نموذج الذكاء في كتابته (الخيال، المعرفة، الشخصية) وحاول على غرارها تأليف اختبار لقياس الذكاء العاطفي، ونلاحظ هنا تفاوت دقيق بشأن معرفة العواطف التي يشعرون بها الافراد وخاصة أثناء التعرف على عواطفهم وتوظيفها للقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالعاطفة.³

¹ المبيض، د. مأمون المبيض، الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، المكتب الإسلامي، بيروت، دون سنة الطبع، ص11.

² الخوالدة، د. محمود الخوالدة، الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي، دار الشروق، عمان، ط1، 2004م، ص29.

³ أبو رياش، د. حسين أبو رياش، وآخرون، الدافعية والذكاء العاطفي، دار الفكر ناشرون، عمان، ط1، 1427هـ/2006م، ص228.

وأشارت الدراسات والأبحاث بأن الذكاء الذهني وحده لا يكفي للنجاحات المستقبلية، ويستوجب توفر الجوانب المدركة للذكاء العاطفي، حيث يعد عبارة عن قدرات ومهارات قد تكون موجودة لدى الشخص وقد تكون غير موجودة. ومن الممكن اكتسابها وتنميتها وتدريب النفس عليها.

علاوة على أنها تشير للتعريفات المدركة للباحثين المهتمين بالذكاء العاطفي وخاصة قدراتهم ومهاراتهم في فهم مشاعر الذات ومشاعر الآخرين، وإن اختلفت عباراتهم في التعبير عن هذا المضمون. وعرف سالوفي وماير أن الذكاء العاطفي هو القدرة على معرفة الشخص مشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط، ومعرفة الشخص بمشاعر الآخرين، وقدرتهم على ضبط مشاعره، وتعاطفه مع الآخرين والاحساس بهم، وتحفيز ذاته لصنع القرارات الذكية.⁴

أما دانييل جولمان أشار إلى أن الذكاء العاطفي هو مجموعه من السمات التي قد تعرف ببعض الصفات الشخصية، والتي لها أهمية بالغه في مصر الفرد، وعرفه بعض العلماء على ان علماء النفس هو القدرة على التعامل مع المعلومات العاطفية، عن طريق استقبال العواطف واستيعابها وتوظيفها. وأشار المدوني في تعريفه بأن الذكاء العاطفي هو مجموعه من القدرات او المهارات الشخصية التي تساعد الشخص على معرفة المشاعر والانفعالات والسيطرة عليها، وفهم هذه المشاعر وتوظيفها بطريقه حسنه للتعامل مع المواقف بذكاء، والقدرة على استثمار الطاقة الوجدانية في الاداء الجيد، واقامة علاقات طيبة مع المحيطين.⁵ ويمكننا القول بأنها اختصار لقدرة الانسان على التعامل الايجابي مع ذاته ومع الآخرين، وتحقيق قدر من السعادة لنفسه ولم نحوله.

أسس الذكاء العاطفي

يرتكز الذكاء العاطفي على مجموعه من الأسس الداعمة له وتتلخص هذه الأسس في النقاط التالية:

⁴ السمدوني، أ.د. السيد إبراهيم السمدوني، الذكاء الوجداني، دار الفكر ناشرون، عمان، ط1، 1428هـ/2007م، ص40.
⁵ جولمان، دانييل جولمان، الذكاء العاطفي، ترجمة: ليلى الجبالي، سلسلة عالم المعرفة رقم (262)، إصدار المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، 1421هـ/2000م، ص57-58.

أولاً: أن يعرف أن لكل انسان عواطفه "الوعي بالذات"، حيث ان الوعي بالنفس والتعرف على لشعور في وقت حدوثه، هو الحجر الاساسي في الذكاء، وامتلاك القدرة على رصد المشاعر في لحظة لأخرة، وهو ما يعد عامل حاسم في فهم النفس، كما أنها ليس لها القدرة على فهم المشاعر الحقيقية التي توقع بالفرد تحت رحمتها، وغالباً الاشخاص الذين يمتلكون القدرة لأشخاص واثقون من أنفسهم وفيما يتخذونه من قرارات كما صنف ماير الناس بالنبة للوعي بأنفسهم لثلاثة أصناف وهي:⁶

- الواعون بأنفسهم: وهم الذين يدركون حالتهم النفسية أثناء معاشتها، ولديهم الحنكة فيما يخص حياتهم الانفعالية ويمثل ادراكهم الواضح لانفعالاتهم بشكل اساسي علاوة على لمساتهم الشخصية ويتمتعون باستقلالية في شخصياتهم، كما أنهم واثقون ويتمتعون بصحة نفسية جيدة، ويميلون للنظر للحياة بشكل ايجابي، علاوة على أنهم لديهم القدرة على الخروج من المزاج السيء في أسرع وقت ممكن وباختصار تساعدهم عقلانيتهم على إدارة العواطف والانفعالات.⁷
- الغارقون في انفعالاتهم: وهم العاجزون عن الخروج منها، وكأن حالتهم النفسية تملكهم تماماً، علاوة على أنهم متقلبون المزاج وغير مدركين لمشاعرهم للدرجة التي يضيعون فيها ويتوهون عن أهدافهم لحد ما، ومن ثم فإن فهم القليل لما يحاولون فيه للهرب من حالتهم النفسية السيئة كما يشعرون بعجزهم عن التحكم عن حياتهم العاطفية فلهم ناس مغلوبون على أمرهم وفاقدون السيطرة على عواطفهم.⁸
- المتقبلون لمشاعرهم: وهؤلاء على الرغم من الوضوح للرؤية بالنسبة لمشاعرهم الا أنهم يميلون لتقبل حالتهم النفسية دون محاولة لتغييرها، علاوة على أنهم ينقسمون لمجموعتين، المجموعة (الأولى) وتتضمن في الغالب الحالة المزاجية الجيدة، ولذلك ليس لديهم دافع للتغيير. أما المجموعة (الثانية) فتتضمن رؤيتهم الواضحة لحالتهم النفسية وفي حين يتعرضون لحالة نفسية سيئة يتقبلونها كأمر واقع، ولا يفعلون أي شيء لتغييرها على الرغم من اكتئابهم، ولذلك يستكانوا لليأس.

ثانياً: إدارة العواطف والتحكم بها: وينبني الوعي بالذات والتعامل مع المشاعر بحيث تكون متلائمة، مع المواقف الحالية، من خلال القدرة على تهدئة النفس، والتخلص من القلق الجامح، وسرعة الاستشارة، ولعل من يفترق

⁶ العيتي، د. ياسر العيتي، ما فوق الذكاء العاطفي - حلوة الإيمان، دار الفكر، دمشق، 2005م، ص3.

⁷ جولمان، الذكاء العاطفي، مصدر سابق، ص68.

⁸ أبو رياش وآخرون، الدافعية والذكاء العاطفي، مصدر سابق، ص235.

لهذه المقدرة، يظل في عراك مستمر مع الشعور بالكآبة أما من يتمتع بها فهو ينهض من كبوات الحياة وتقلباتها بسرعه أكبر.⁹

ثالثاً: تحفيز النفس: ويرتبط بتوجيه العواطف في خدمة هدف ما، وهو أمر مهم بحيث يقوم بجذب انتباه النفس ودفعها للتفوق والابداع، حيث أن التحكم في الانفعالات وتأجيل الاشباع، كأساس مهم لكل انجاز ومن يتمتع بهذه المهارة الانفعالية بحيث يكون لديه فاعلية في كل ما يناط به من أعمال.

رابعاً: معرفة عواطف الآخرين او التقمص الوجداني:

ترتبط بالقدرة على تأسيس الوعي بالانفعالات حيث يقوم بدفع التقمص الوجداني للإنسان من الايثار ولغيره من الاهتمام بالغير، ومن لديه هذه الملكة يكون أكثر قدرة على التقاط الاشارات التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم.¹⁰

خامساً: توجيه العلاقات الانسانية او المهارات الاجتماعية: وتتم من خلال ادارة الانفعالات مع الآخرين وتطويع عواطفهم والقدرة على القيادة الفاعلة والتأثير في الآخرين من خلال مشاعرهم.

أهمية الذكاء العاطفي:

وتتمثل أهمية الذكاء العاطفي في الصلة بين الاحساس والشخصية والاستعدادات الاخلاقية النظرية، وأن المواقف الأخلاقية الأساسية في الحياة إنما تنبع من قدرات الانسان الانفعالية الاساسية، علاوة على أن الانفعال بالنسبة للإنسان واسطة العاطفة، وهو شعور يتفجر داخل الانسان للتعبير عن نفسه في فعل ما.

وهؤلاء لهم القدرة على ان يكونون أسرى للانفعال والمفتقرون للقدرة على ضبط النفس، الا انهم يعانون من العجز الاخلاقي فالقدرة على ضبط النفس، علاوة على الانفعال على اسس الادارة والاساس الشخصي واساس المشاعر للإيثار بينما يكمن في التعاطف مع الآخرين كالقدرة على قراءة عواطف الغير، اما العجز عن الاحساس فيقوم باحتياج الاحتياج الاخر او بشعوره بالإحباط فمعناه عدم الاكتراث به.¹¹

⁹ جولمان، الذكاء العاطفي، ص68.

¹⁰ أبو رياش وآخرون، الدافعية والذكاء العاطفي، مصدر سابق، ص236.

¹¹ أبو رياش وآخرون، الدافعية والذكاء العاطفي، مصدر سابق، ص236.

وأشارت نتائج البحوث الى ان النجاح في الاداء او في اماكن العمل سواء في الحياة العامة وما يعتمد عليها بقدر كبير من الذكاء العاطفي، ووُجد أن الذكاء العاطفي له علاقة كبيرة بالنجاح في التجارة والاعمال.

وقدرة الانسان على التعامل مع المشاعر والعواطف والقدرة على التكيف مع الشدة والتوترات تؤدي لنجاح والتحقيق في العمل.

وأشارت الدراسات الحديثة بأن أكثر الصفات التي تشجع على القوة الشرائية هي قدرة البائع على معرفة مشاعر العملاء ومن ثم تلبية هذه المشاعر، وقد عبر العملاء عن تفضيلاتهم للبائع الذي يحسن الاستماع لهم ويفهم حقيقة ما يريدون وما يهمهم.

كما يعد الذكاء العاطفي صفة أساسية في تكوين شخصية القائد الناجح، حيث أن القدرة هي التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في القيادة، ولأن هذه الصفة تحدد فيما إذا كانت الصفات الأخرى تعمل أم لا، علاوة على قيمة صفة الذكاء والقدرة على التخطيط إذا لم يكن القائد قادر على التأثير في الآخرين.¹²

وفي أحد روايات الدكتور ياسر العيتي في كتابه "ما فوق الذكاء العاطفي- حلاوة الإيمان" قائلاً: "إذا كان الذكاء العاطفي يمكن الإنسان من التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين حيث يحقق لنفسه ولمن حوله أكبر قدر من السعادة، فإن الإيمان يمكن الإنسان من التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين حيث يحقق لنفسه ولمن حوله أكبر قدر من السعادة في الدنيا والآخرة، وإن الإنسان يشعر بحلاوة الإيمان عندما يتحلى بمهارات بالذكاء العاطفي ويربطها بربه ودينه وآخرته"¹³

¹² العيتي، د. ياسر العيتي، الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة، دار الفكر، دمشق، 2004م، ص15.

¹³ العيتي، د. ياسر العيتي، المصدر السابق، ص15.

الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة (جودة أداء المديرين)

❖ المتغير التابع للدراسة (جودة أداء المديرين)

مفهوم الجودة:

التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته أيا كانت، وهذا يعني أيضاً التحسين المستمر في جميع الأنشطة والتقليل المستمر من الخسائر والتكاليف. والعمل على كيفية تحقيق الجودة والوصول إليها.

يتم تعريفها أيضاً على أنها: الجودة هي خاصية أو مجموعة أو مجموعة من الخصائص التي تميز شيئاً عن آخر، أو البضائع التي ينتجها المصنع عن تلك التي ينتجها المنافسون، أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتجاً عن منتج آخر نتيجة لنفس المنتج. من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تميز المنتجات عن بعضها البعض وتخلق ميزة تنافسية.¹⁴

يُنظر إلى الجودة أحياناً على أنها ضمان تزويد العملاء بالسلع والخدمات التي تتجاوز توقعاتهم واحتياجاتهم. ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن الجودة تهدف إلى تحقيق رغبات العملاء واحتياجاتهم بحيث يفوق المنتج توقعاتهم.

يتم تعريف الجودة على أنها: الخصائص المدرسية للمنتج (الخدمة أو السلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على تلبية الاحتياجات الصريحة والعلنية وغيرها من الاحتياجات الضمنية. تلبية المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء.¹⁵

يتم تعريف الجودة على أنها: مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنتج والتي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات. الجودة هي وسيلة لتجنب التلف وإهدار الموارد.

¹⁴ الطاهر، علاء فرج ، إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص116.
¹⁵ سلامه، عادل عبد الفتاح، "حلقات الجودة – مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية الأمريكية"، مجلة كلية التربية، ع24، ج2، كلية التربية، جامعة عين شمس، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000، ص263.

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن مصطلح الجودة يأخذ معاني كثيرة تحمل في طياته بعض الاعتبارات التي قد تختلف باختلاف الجهة التي يستخدمها الأفراد والمؤسسات وكذلك حسب القطاع. يمكن جمع المفاهيم المتعلقة بالجودة من خمسة مداخل أساسية تتمثل في:¹⁶

- **مدخل التفوق أو التتالي:** وفق هذا النهج، تعني الجودة أن المنتج مناسب للاستخدام، أي القدرة على أداء المنتج للاستخدام وفق المواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأكثر دقة. المواصفات التي ترضي رغبات المستهلك.
- **النهج القائم على المنتج:** وفقاً لهذا النهج، يُنظر إلى الجودة على أنها الدقة والقدرة على قياس المفردات، أو الخصائص المطلوبة في المنتج، والتي تكون قادرة على تحقيق رغبات المستهلك. هذا هو مفهوم مبادئ الجودة الشاملة الذي يؤكد على دقة وتوافق مجموعة المواصفات.
- **النهج المعتمد على الاستخدام:** تتمثل الجودة في هذا النهج في قدرة المنتج على تلبية توقعات العميل، لذلك فهو مفهوم شخصي تتغير فيه ردود الفعل وفقاً للعديد من العوامل مثل المستوى الاجتماعي والثقافي ومستوى التشبع، على عكس المفهوم السابق، وهو مفهوم موضوعي. الجودة هنا هي مطابقة خصائص المنتج وتوقعات العملاء.¹⁷
- **منهج قائم على التصنيع:** الجودة، حسب المنهج، تعني جعل المنتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة، وهذا يتوافق مع مفاهيم الجودة في اليابان.
- **النهج القائم على القيمة:** يهدف هذا النهج إلى إدراك الجودة من خلال علاقتها بالسعر، حيث قد يرغب العملاء في قبول مواصفات أقل إلى حد ما مقابل سعر أقل.

وعلى غرار السالف، يمكن رؤية الجودة من ثلاث زوايا وهي:

- ✓ مواصفات الجودة التي يتم تطويرها عند تصميم المنتج.
- ✓ ترتبط مواصفات الجودة بالإنتاج ويتم تحقيقها أثناء عملية الإنتاج.

¹⁶ عبد المتعال، مصطفى بهجت، كلمته في افتتاحية المؤتمر السنوي الحادي عشر، الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة، في الفترة من (12-13) مارس 2003، كلية التربية، جامعة حلوان، 2003، ص50.

¹⁷ السيد، سيد عبد القادر، الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة 9000 والمواصفات الدولية لمراجعة نظم الجودة 10011، مركز طباعة القاهرة، 2002، ص23.

✓ المواصفات المتعلقة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند استخدام المنتج فعلياً، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه المنتجات للعملاء والتي تعرف بجودة العميل.

مفهوم الأداء

هي المهام التي يقوم بها الفرد بهدف تحقيق أهداف معينة، مثل قيام المدرس بتدريس منهج دراسي للطلاب بهدف تحسينهم والحصول على نتائج أكاديمية في تحصيلهم التعليمي باتباع جميع أساليب واستراتيجيات التدريس الحديثة.¹⁸

يُعرّف الأداء أيضاً على أنه التكامل بين تنفيذ الفرد لهذه المهمة والأهداف التي حققها، مع ملاحظة أن "تلك الأهداف أو النتائج التي تم تحقيقها يجب أن تكون قابلة للقياس". حتى تظهر آثار ذلك على سلوكه

أشكال الأداء

ترتكز أشكال الأداء على نوعان أساسيان وهما:

أولاً: يرتبط الشكل الأول بما يتم داخل وخارج المؤسسة ويتكون من:¹⁹

- ✓ أداء موظفيها الذين يعتبرون حجر الزاوية في تحقيق الأهداف التي صاغتها المؤسسة من خلال توظيف خبراتهم العملية.
- ✓ التقنيات المتوفرة في المؤسسة وكيفية استخدامها والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.
- ✓ الاستفادة من رأس المال المخصص للمؤسسة لتحقيق الأهداف والحصول على أفضل مخرجات بتكاليف أقل.

¹⁸ الشبانان، لطيفة عبد الرحمن، والشبل، نورة عبد الله، والمحميد، هديل عبد العزيز، (د.ت): "نظريات القيادة وأنماطها"، المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، ماجستير مستوى 4 ب مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العدوانى، <http://dr-meshaal.com>.

¹⁹ العامودي، محمد زكي، (2013): "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية- دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة-"، غزة: جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، برنامج الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، (رسالة ماجستير منشورة).

✓ خارجه فهو مرتبط بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، حيث تتأثر بالمتغيرات المحيطة بها. هناك بعض المتغيرات التي يمكن توقعها. البحث تضع المؤسسة الخطط والاستراتيجيات التي تناسب تلك المتغيرات، وهناك متغيرات أخرى لا يمكن توقعها ولا يمكن للمؤسسة وضع خطط لمواجهةها أو تجنبها، وهي ليست بيدها. فقط لتعديل خططها لتناسب الظروف الحالية.

ثانياً: ويتمثل الشكل الثاني للأداء من حيث درجة "الشمولية" والذي يتكون من جزأين الأول "كلي" والثاني "جزئي": الكل هو الذي يتكون من النتائج التي تعمل. يتم تحقيقها من قبل جميع الموظفين معاً أو يتم تحقيقها من خلال استخدام جميع الوظائف في المؤسسة مجتمعة معاً، بينما "الجزئي" هو الذي يحصل على مخرجات محددة من خلال قسم معين من أقسام المؤسسة.

الغرض من الأداء

أولاً: الوصول للتعاون المشترك بين المدراء والموظفين بغرض زيادة الكفاءة والفاعلية وفق أسس ومبادئ تعليمية ذات جودة عالية للحصول على أفضل النتائج وبأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: صياغة الأسلوب أو العلاج الملائم بغرض رفع مستوى المدراء الذين يواجهون مشاكل في العملية التعليمية والمعلمين ذو الكفاءة المتدنية بطريقة لا تتسبب لهم في أية مشاكل أو إحراج مع زملائهم من المعلمين.²⁰

ثالثاً: ترسيم اشتراطات معنية وعادلة للدراسة بحيث توضح مستويات درجات التوظيف وحجم الراتب الذي يتم دفعه للموظفين، وخاصةً لأن في الكثير من الاوقات يلعب المستوى الأكاديمي دور رئيسي وهام في حجم الرواتب وفي توضيح الفروقات بين الموظفين وذلك يعمل على تشجيع الموظفين ورفع مستوياتهم الأكاديمية بغرض الحصول على زيادة في الراتب كغيره من الموظفين.²¹

رابعاً: ترسيم قوانين وأحكام عادلة بشأن كافة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة التعليمية ومن بينها يتم وضع بعض القوانين التي تختص بمعايير المحافظة على العاملين لديها أو نقلهم أو فصلهم أو تحويلهم.

²⁰ الشميري، أحمد بن عبد الرحمن، وهيجان، عبد الرحمن بن أحمد، وغنام، بشرى بنت بدير المرسى، (2013): مبادئ إدارة الأعمال "النظريات الحديثة في القيادة"، ص55

²¹ الشرقاوي، أنور محمد، (2012): "التعلم – نظريات وتطبيقات"، مكتبة الأنجلو المصرية، جامعة عين شمس، كلية التربية، ص30

خامساً: العمل على جمع الكثير من البيانات المعرفية من أجل مقارنة ما يتم تنفيذه على أرض الواقع بحيث يتم التعرف على مستويات ذات كفاءة وأداء للموظفين، ومحاولة منحهم درجة معينة من الكفاءة وإذا كانت درجة الكفاءة مرتفعة فيتم الاستمرار في توظيف هذه الاستراتيجيات في العمل والعكس صحيح خاصة إذا كانت الكفاءة مرتفعة فيتم الاستمرار في توظيف هذه الاستراتيجيات في العمل والعكس صحيح، وإذا كانت الكفاءة المتدنية لأنه يتطلب اجراء لبعض التعديلات على هذه الاساليب حتى يتم الحصول على نسبة التميز المطلوبة.

عناصر الاداء

يحتوي الأداء على عنصرين رئيسيين، وهما "الفعالية والكفاءة". إن أي عمل له هاتين الميزتين ويجعلهما أساساً وشروطاً للعمل في المدرسة يضمن نجاحه وتقدمه وحصوله على أفضل النتائج. أظهر النسبة المئوية لتطبيق الاستراتيجيات المحددة وما إذا كانت قد وصلت إلى الهدف المنشود أم لا. أما بالنسبة للكفاءة، فهي تعتمد بشكل أساسي على الفعالية. يعتمد أساس الكفاءة على زيادة حجم المخرجات و "خفض التكاليف". فهدف أي مؤسسة الاعتماد على الفاعلية والكفاءة من أجل زيادة مخرجاتها وتحقيق أهدافها مقابل تقليل التكاليف التي تدفع لتحقيق ذلك المخرج.²²

❖ الارتباط بين المتغير الثابت والمتغير التابع.

الهدف الاساسي من ربط المتغيرين، وتقويم الاداء هو تحقيق اعلى المستويات المدركة من قبل مستويات الكفاءة والفاعلين، ويجدر بنا الاشارة الى ان التقويم من الركائز الاساسية الخاصة بمحاور التقدم وتحقيق جودة الاداء بطرق مثلى من خلال تطوير الذات، وتعزيز المحاور الاساسية في عملية التقويم، واسناد الوظائف الكفو للمدراء والموظفين، وتحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف لذلك كان من الطبيعي وجود معايير خاصة بمستويات محدده لتقويم المدراء والرؤساء وفق الاقسام الخاصة والتأكد من صلاحيته للأعمال المكلفين بها. وهناك العديد من الاهداف المدركة للارتباطات المتعلقة بارتباط المتغيران بشأن جودة الاداء والذكاء العاطفي، وتتلخص هذه النقاط في التالي:

²² الزرعة، ليلي ناصر، (2016)، فعالية برنامج تدريبي في تحسين كفايات بناء الاختبارات التحصيلية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل. قسم المناهج والتدريس، جامعة الملك فيصل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م17، ع2، ص277.

1- معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء وبالتالي إجراء الدعم والتعزيز والتوظيف.

2- توفير المعلومات اللازمة لرسم أو إعادة رسم السياسات الخاصة بالمؤسسة.

3- الكشف عن الاحتياجات الضرورية اللازمة لنجاح المؤسسة.

4- إشعار المدراء ورؤساء الاقسام بالمسؤولية نتيجة ملاحظة وشعور الموظف بان هنالك من يتابع ويراقب أداءه.

ومن الممكن توضيح الارتباطات بين المتغيران من خلال المخطط (1) الارتباط بين المتغير الثابت والمتغير التابع.

الارتباط الرئيسي بين المتغيران



تقديم معلومات بخصوص أداء العمل



أغراض أخرى



التطوير

العمل



1-التعجيل في تحسين أداء العمل.

2-تطبيق فرص التدريب والتطوير .

3-المساعدة على على التطوير للتغلب على عوائق العمل .

4-تحقيق التفاهم والاتفاق بين الموظف والمشرف وفق ما يرتبط بتوقعات كل طرف من الآخر .

1-توزيع المسؤوليات الملائمة.

2-توزيع المكافآت والترقيات بحسب كفاءة العمل

3-تقييم الموظفين وتحديد المتميزين.

4-الوصول لمصادقية إجراءات الاختيار.

5-المساعدة في تقويم فاعلية البرامج التدريبية

مخطط (1) يوضح الارتباطات بين المتغير الثابت والمتغير التابع من اعداد الباحث

وتأسيساً لمفهوم العلمي الذي لا يمكن لأي مؤسسة أو قطاع أن تسير بخطى ثابتة ما لم يجري فيها تقويم صادق بعيد كل البعد عن التمييز، وخاصة في الأيام التي أصبح في التعارف مرتبط بالسبق العلمي، والتخطيط المنهجي لتحقيق قيادة إدارية ذات قوة عظمى.

أنماط القيادة وفقاً لنموذج Goleman والقدرات الأساسية في مجال الذكاء العاطفي

ويتميز هذا النموذج بستة من الأنماط لقيادية بحيث يختص كل نمط بمجموعة معينة من المهارات العاطفية التي تندرج وفق نمودجه ومن الممكن أن يكون فعال بحسب الموقف، وعلى غرار ما يبين أن القائد الفعال يمتلك القدرة على ممارسة على الأقل أربعة أنماط من أنماط القيادة الستة بحيث يستخدم في كل مرة نمط ملائم للموقف، وتتلخص الأنماط الستة في النقاط التالية:²³

1. المرشد: وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على الربط بين الرغبات الفردية وأهداف المنظمة بشكل عام. وله آثار إيجابية حيث يصلح استخدام هذه الخاصية بغرض إتاحة الفرصة لانا العاملين لتحسين ادائهم وبناء قدراتهم على المدى الطويل. ويتسم بخصائص واجب توافرها في القادة بحيث يمكن تمكينهم من خلال استخدام هذه المنهجية بشكل فعال وإيجابي وفق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بالإدراك الذاتي والعاطفي والتفهم.²⁴
2. الملمم: ويتسم بالتمتع بالقدرة على توجيه الآخرين على نحو تحقيق الاحلام المشتركة، واثارت ذات قوة إيجابية واضحة حيث يصلح استخدام هذه الخاصية حينما يتطلب بالتغييرات المراد احداثها، وإيجاد رؤية جديدة أو تحديد لتوجهات واضحة.
3. المتعاطف: ويتسم بقدرته على إيجاد نوع من التناغم والانسجام عن طريق توثيق الروابط بين الآخرين. ويتسم بآثار إيجابية تصلح في استخدام هذه الخاصية لمعالجة التشققات بين أعضاء الفريق الواحد، أو لتحفيزهم أثناء اجتياز خبرات عصبية، أو لتقوية الروابط فيما بينهم، ولا يصح استخدام هذه

²³ Basham, L. (2010), Presidents as transformational or transactional leaders in higher education. Pro Quest UMI Dissertation Publishing No. 3405819.

²⁴ ناصر الدين، يعقوب عادل، (2012): "درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها"، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة الشرق الأوسط، (رسالة ماجستير منشورة).

الخاصية بشكل مستقل أو بمعزل عن غيرها من القدرات، نظراً لأنها تحقق أفضل النتائج بناءً على حالة اقترانها بخاصية الالهام.

4. الديمقراطي: ويتسم بقدرته على تقدير معطيات الآخرين وضمان التزامهم. وله اثار ايجابية بحيث يصلح استخدام هذه الخاصية للوصول لإجمالي الآراء أو تحقيق قناعه بين افراد الفريق الواحد، أو الاستفادة من مساهمات الموظفين ذوي الاسهامات القيمة، وتكمن خصائصها بين أفراد الفريق الواحد لتمكين القيادة من استخدام هذه المنهجية بشكل فعال وهي المسؤولية الاجتماعية، وحل المشكلات من مرونة وتفهم.

5. النظامي: ويتمتع بالقدرة على تحقيق أهداف مثيرة وصعبة، حيث تكمن الاثار في تكرار استخدام خاصية بصورة غير ملائمة، وهي عادة ما تختلف كالأثار السلبية ويصلح استخدام هذه الخاصية للحصول على نتائج عالية الجودة من قبل فريق له القدرة والكفاءة والتمتع بدرجة عالية من الحماسة، وتكمن خصائصها الواجب توافرها في القيادة على التمكين باستخدام هذه المنهجية بشكل فعال كالإدراك الذاتي العاطفي، والتفهم والتحكم الذاتي في العواطف.²⁵

6. الحاكم: وله القدرة على التمتع بالقدرة على تبديد المخاوف من خلال توجيه الارشادات الواضحة من خلال الاوقات التي قد يعاني منها الفريق وخاصة في بعض المخاوف الطارئة، والاثار المرتبطة بها هي عادة ما يُساء استخدامها بناء على الخاصية في الازمات أو التحول نحو اتجاه معاكس، أو التعامل ممن قد نجد صعوبة في التعامل معهم.

ويرى الباحث من خلال السابق وباعتماد على نظرية Feldman التي تعتبر أحد نظريات القيادة وتتشابه في مضمونها مع نظريات الذكاء العاطفي، حيث ان المهارات الاساسية الخمسة هي ابعاد الذكاء العاطفي، ولها القدرة على الوعي بالعواطف وتقييمها والتعبير عنها، وفهم العواطف والاستفادة منها، اما مهارات النسق الاعلى التي حددتها نظرية الحماس وتحمل المسؤولية والاصرار فهي ليست كالمهارات أو الكفاءات وانما هي سمات شخصية.²⁶

²⁵ Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectation.

²⁶ المنذري، فايزة. (2003): متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

وبالتالي في نظرية القائد يجب ان تجمع بين المهارات العاطفية والسمات الشخصية، ومن الممكن تصنيف هذه النظرية مع النماذج المختلطة التي دمجت بين السمات والقدرات المعرفية والقدرات الغير معرفية.

وقد اتفق الباحثين بشأن الذكاء العاطفي وما يساهم فيه من تحسين قدرة الفرد على التعامل والتأثير مع الآخرين، ومع البيئة المحيطة به، حيث ان الاستفادة من العواطف في عمليات التفكير واتخاذ القرار وفاعلية القيادة، كما ان هناك قناعه في اعادة النظر في إطلاق لقب ذكي على من حصل على درجات مرتفعة في اختبار القدرات العقلية المشبعة بالمواقف الاكاديمية، وتجريد غيره مما حصل على معدلات اقل في القدرات من لقي ذكي.²⁷

وعلى الرغم من امتلاكه قدرات عالية من الذكاء وضبط الانفعالات وادارتها، وتحفيز الذات/ والمثابرة والاصرار، والمرونة وتقبل الغير، وتحمل التغير والضغوطات، علاوة على القدرة على التأثير بالآخرين، وهذه القدرات والسمات تم التأكد من اهميتها بناء على نجاح الحياة العملية، والاجتماعية بشكل يفوق الذكاء العام وتأثيراته، وهذه المهارات والقدرات هي ما يحتاجه القادة في كافة المستويات الادارية وفق مختلف المنظمات.²⁸

ويمكننا تلخيص العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اداء المديرين بانها تفاعل متواصل بين أعضاء الجماعة بحيث يتم خلق نوعاً من المزيج العاطفي، وازافة لكل عضو نكهته الخاصة للمزيج، ولكل قائد يضيف اقوى النكهات الخاصة به، ويعود ذلك لأن الكل يراقب الاقوال والافعال الخاصة بالمديرين، والناس يستمدون أمزجتهم العاطفية من القمة، حتى وان لم يكن مرئياً بشكل كبير كالرئيس التنفيذي CEO الذي لا يراه مرؤوسه الا نادراً، وهنا يجدر بنا الاشارة لموقفه ومزاجه الذي يتجسد في تقارير مباشرة، وينتشر هذا المزاج في المناخ العاطفي للمنظمة.

وغالباً ما يتحدث القادة مع موظفيهم والتواصل المباشر معهم، والاسلوب التواصلية بينهم يتطلب ذكاء بحيث ينصت الموظف لمديره باهتمام، وملاحظة ما يتم الإشارة له، ولان طريقة القائد من الامور التي لها وزنها الخاص

²⁷ Avolio, j. & Bass, S. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. Academy of management journal, 45 (4), 753-744.

²⁸ Leithwood, K. (1992). Transformational leadership, where does it stand? Education Digest, 58 (3). 17 – 21.

فان تعبيراته العاطفية تنتقل بشكل مباشر وتؤثر على افي شكل واتجاه التفاعل بين المرؤوسين وهذا التفاعل يتم

عاطفياً حول موقف معين.²⁹

²⁹ Livingston, R. (2010). An investigation. Of transformational leadership in a virtual learning environment. ProQuest UMI Dissertation publishing No.3433408.

❖ الدراسات السابقة

● الدراسات العربية

(أبو عفش، 2011): دراسة بعنوان "أثر الذكاء العاطفي على قدرة مديري مكاتب الأونروا في غزة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات". حول مراحل اتخاذ القرار ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليته. كان مجتمع الدراسة هو شريحة المديرين في مكتب غزة الإقليمي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لمسح آراء العينة البالغ عددهم 94 مديراً، واستخدمت في الدراسة أسلوب المسح الشامل. توصل الباحثون إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام وفعالية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمديرين. عند اختيار الموارد البشرية العاملة في الأونروا، أوصت الدراسة أيضاً بضرورة تبني القيم الإنسانية في صنع القرار من خلال فتح الآفاق والفرص لزيادة استخدام الأونروا للقدرات البشرية الكامنة.

(د. الركاد ، د. أبو دية ، 2012): دراسة بعنوان "الذكاء العاطفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثون استبانة وزعت على عينة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، وعددهم (288) قائداً و (773) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بشكل عشوائي، ممثلين. بنسبة (30٪). توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: درجة عالية من توافر الذكاء العاطفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، فضلاً عن درجة عالية من توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 0.01 \geq$) بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وسلوك المواطنة. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات وتشجيع جميع الموظفين على المشاركة في العملية التدريبية. كما أوصت بإجراء دراسات حول الذكاء العاطفي وربطه بمتغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة الحالية.

● الدراسات الأجنبية

(Sanil and K.Y، 2009): دراسة بعنوان "دور الذكاء العاطفي في إدارة التوتر والقلق في مكان العمل"، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي كمفهوم شامل وإدارة التوتر والقلق في مكان العمل، وفي لتحقيق هذا الهدف، تم استخدام عينة من (120) طالب إدارة من دلهي - الهند، مقياس الذكاء العاطفي، جرد الإجهاد واختبار القلق العام لقياس جميع المتغيرات. ثم تم استخدام الإحصاء الوصفي، واستخدم كل من تحليل الانحدار والارتباط لتحليل البيانات. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومتغيري التوتر والقلق.

(براون وآخرون، 2003): هي دراسة بعنوان "دور الذكاء العاطفي في الالتزام الوظيفي وعملية صنع القرار". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من الكفاءة الذاتية في اتخاذ القرارات الوظيفية، وكذلك العلاقة بين الذكاء العاطفي والاستكشاف والالتزام المهني، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها الحضور. لعلاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي، والتي تتمثل في الأبعاد التالية (العاطفي، استخدام المشاعر، إدارة العلاقات وضبط النفس) والكفاءة الذاتية في اتخاذ القرارات الوظيفية، بينما استخدام المشاعر وضبط النفس سلبياً المرتبطة بالاستكشاف المهني (الاستكشاف المهني) والالتزام.

(مقدم، 2011): دراسة بعنوان "دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي (EI) وأساليب صنع القرار الإداري". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب اتخاذ القرار لمجموعة من المديرين في قطاع النفط (عقلاني، حدسي، تابع، عفوي وانطوائي)، تم توزيع استبانة على (55) مديراً، وارتباط بيرسون. تم استخدام المعامل لتحليل العلاقة بين المتغيرين، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وكل من الأسلوب العقلاني والانطوائي، بينما توجد علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والأسلوب الحدسي، لكن النتائج لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأسلوب التبعي أو التلقائي لاتخاذ القرار.

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

- الإجراءات المنهجية للدراسة
- نتائج الدراسة الميدانية
- تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية الدراسة.

في هذا الفصل سنتناول وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم بالإضافة للطريقة والإجراءات التي تم إتباعها من أجل التحقيق أهداف الدراسة حيث تضمن هذا الفصل وصفاً دقيقاً لمجتمع الدراسة وعينها وأدوات الدراسة وطرق التحقق من الصدق والثبات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد الأنسب للدراسات الانسانية لإيجاد علاقة بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمس والتي تم تقديرها بناء على استراتيجية اتخاذ القرار علاوة على تحديد مدى تأثير العوامل الديموغرافية على العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة المديرين من خلال اختبار الفرضيات والخروج بنتائج من الممكن تعميمها وتقديم التوصيات الداعمة للبحث العلمي.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة مجتمع الدراسة من المديرين بشركة عناية والبالغ عددهم 34 مدير، مدير فرع، مدير قسم، رئيس قسم وذلك على شركة عناية بالمملكة العربية السعودية.

ثالثاً: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة الإلكترونية كأداة دراسة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لما تمتاز به في جمع البيانات في وقت محدد، لأنها أعطتنا مساحة كافية لأفراد العينة في التفكير دون ضغوط نفسية كما هو الحال في المقابلة، كما أنها تتسم بالموضوعية العلمية في النتائج
تم الاستعانة ب استبانة الكتروني، لقياس متغيرات الدراسة فقد تكونت الأداة من (45) فقرة موزعة على 8 مجالات هي: الإدراك (الوعي الذاتي)، الفهم الوعي العاطفي، التعاطف والذي يعنى ب إدراك مشاعر وعواطف

الآخرين وحاجاتهم واهتماماتهم والتفاعل معهم وتقدير عواطف الآخرين، التواصل، أداء المديرين، أنماط القيادة الإدارية..

خطوات عمل الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة كدراسة محمد أحمد موصلي. تم المديرين في شركة تطوير أداة الدراسة على شكل استبانة للكشف عن مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بمستوى أقسام رئيسيه بعد وقد تكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولى من 45 سؤال موزعة على ثم عناية بالتحديد، التحكيم بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية الأساسية للدراسة، حيث تكونت الاستبانة من قسمين وهما القسم الأول: المعلومات الديموغرافية وتكونت من خمس فقرات وهي الاسم والعمر والمنصب والمستوى التعليمي والخبرة العملية.

القسم الثاني: فقرات الذكاء العاطفي، والمكوّن من 45 فقرة موزعة على 8 مجالات هي:

- الإدراك (الوعي الذاتي) والمكون من 5 فقرات
- الفهم الوعي العاطفي والمكون من 5 فقرات
- التعاطف والمكون من 5 فقرات
- التواصل والمكون من 5 فقرات
- أداء المديرين والمكون من 10 فقرات
- أنماط القيادة الإدارية والمكون من 10 فقرات

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، إذ حددت خمسة مستويات على النحو الآتي:

موافق بشدة وأعطيت (5)، موافق أعطيت (4)، محايد أعطيت (3)، غير موافق أعطيت (2) غير موافق بشدة أعطيت (1) للإجابة عن تلك الفقرات إذ تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية

رابعاً: صدق الاستبانة:

التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى وذلك بعرضها على عدد من المحكمين، والبالغ عددهم خمسة من الأساتذة والأساتذة المساعدين في علم النفس وعلم الإدارة، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للبعد الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك ثم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه 80 % من المحكمين؛ حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب البيئة الاقتصادية

الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبيان):

أولاً: صدق الاستبيان

1. الصدق الظاهري

حيث تم الاستعانة بأسئلة دراسة سابقة بعنوان "أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية" قام به الباحث محمد أحمد موصلي مع حذف ما يلزم من الأسئلة وإبقاء ما تحتاج إليه الدراسة، ثم تم عرض الاستبيان على الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في علم الإدارة وعلم النفس البالغ عددهم (5) وتم تدقيقه لغوياً والتأكد من مدى سلامة العبارات.

2. صدق المحتوى

تم التأكد من صدق المحتوى وتمثيلها للأهداف الموضوعة في البحث عن طريق إعداد محاور الاستبيان على المحاور الأساسية، المحور الأول تبعاً للمتغير الثابت الذكاء العاطفي المتضمن خمس أقسام والمحور الثاني تبعاً للمتغير التابع جودة أداء المديرين وملائمتها للمحتوى، وتم التأكد من وجود المهارات التابعة لكل متغير والمجالات المستخدمة من أجله.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي نفس النتائج عن تكرارها مرة بعد مرة، وقد تأكد الباحثون من ثبات أداة الدراسة عن طريق:

• التجزئة النصفية

• معامل ألفا كرونباخ

أولاً: التجزئة النصفية

تم أخذ القياس ككل وتقسيمه إلى قسمين متساويين يحتوي القسم الأول على الأسئلة ذات الأرقام الفردية (1،3،5،7،.....)، والقسم الثاني يحتوي على الأسئلة ذات الأرقام الزوجية (2،4،6،8،....)، تم جمع درجات كل قسم على حدة وتصبح لدينا إجابتان لكل قسم، (إجابة الأسئلة الفردية والثانية إجابة الأسئلة الفردية)، ثم نحسب معامل الارتباط ويسمى "معامل الارتباط المحسوب" وهو ما يسمى معامل ارتباط بيرسون، ثم يتم العمل على معادلة التصحيح "سييرمان براون".

ثانياً: معامل (ألفا كرونباخ):

اختبار ثبات الأداة: تم اختيار معامل ثبات الدراسة الحالية من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronback Alpha) حيث بلغت قيمة معامل الثبات النهائي (91.2%) وهو معامل ثبات جيد يفني بأغراض البحث العلمي.

تم استخدام معامل الثبات للدراسة الحالية كما بالمتغيرات التالية:

- معامل ألفا للبعد الأول:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.548	5

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	34	100.0
Excluded	0	.0
Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

- معامل ألفا للبعد الثاني:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.444	5

• معامل ألفا للبعد الثالث:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	5

- معامل ألفا للبعد الرابع:

Case Processing Summary •

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	34	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

- معامل ألفا للكل:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	44

• معامل ألفا لبيعد الأداء:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	20

المقاييس الإحصائية والاختبارات المستخدمة في التحليل:

1. مقاييس النزعة المركزية:

تم استخدام الوسط الحسابي:

لأنه يعتبر من أشهر المقاييس الإحصائية ويخضع للعمليات الجبرية ويأخذ جميع قيم الدراسة محل الاعتبار ومجموع انحرافات القيم عن الوسط الحسابي للعينة يساوي صفراً.

2. مقاييس التشتت:

تم استخدام مقياس الانحراف المعياري والتباين:

الانحراف المعياري:

وهو مقياس لتشتت الملاحظات داخل مجموعة البيانات ويختلف مقدار الملاحظات لمجموعة البيانات عن المتوسط الخاص به.

التباين:

وهو قيمة عددية تصف تباين الملاحظات من وسطها الحسابي ويشير إلى أي مدى ينتشر الأفراد في المجموعة.

تم حساب هذين المقياسين على جميع أفراد عينة البحث، حيث يتصفان بأن قيمهما دائماً إيجابية إما إذا كانت جميع الملاحظات في مجموعة البيانات متطابقة فإن الانحراف والتباين سيكون صفراً.

3. الانحدار البسيط:

تم استخدامه من قبل الباحثون لاختبار فرضيات الدراسة، ودراسة أثر المتغير الثابت على المتغير التابع حيث يمكن عرض نموذج الانحدار الخطي على هيئة معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير الثابت.

4. الانحدار المتعدد:

تم استخدامه لوصف العلاقة بين المتغير الثابت والمتغير التابع من أجل تحديد درجة الارتباط بينهما إن وجدت حيث يمكن التنبؤ

بتأثير أي منهما على الآخر، ويتم تحديد العوامل التي تؤثر على المتغير الثابت وبالتالي
تؤثر على المتغير التابع.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

- تمهيد
- نتائج الإحصاء الوصفي لمحاو الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

❖ تمهيد

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الإجابة عن السؤال الأساسي ما أثر الذكاء العاطفي على جودة أداء المديرين في عينة الدراسة (شركة عناية بالمملكة العربية السعودية) ؟ وما طبيعة الظاهرة التي هي موضوع البحث، وتحليل الظاهرة وبيئتها، وتوضيح العلاقة بين مكوناتها. يمتد النهج الوصفي لمعالجة كيفية عمل الظاهرة. يلبي هذا النهج أهداف البحث من أجل مقارنة النتائج وتقييمها، مما يرفع آمالنا في نشر محتوى هادف لدعم المعرفة المتاحة لموضوع البحث.

من هذا الفصل سوف يتم تحليل صدق وثبات الاستبانة وتحليل أبعاد الذكاء العاطفي، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

بعد أن تم الانتهاء من صياغة أداة الدراسة الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها، تم توزيعها على مديرين شركة عناية بالمملكة العربية السعودية ، وقد سبق عملية توزيع الاستبانة على المشمولين بالدراسة توضيح أهداف الدراسة قبل عملية إملائها، وتم التأكيد على أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وهي لغايات البحث العلمي فقط، وقد تم جمع الاستبانات مباشرة بعد ملئها بشكل الكتروني، بعدها تم إدخال البيانات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى البرمجية الإحصائية لغرض معالجتها إحصائياً والحصول على النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق أداة الدراسة

صدق المحتوى: للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وتم تحكيمها واستطلاع وجهات نظرهم تجاه فقرات الاستبانة من حيث قدرتها على مقياس متغيرات الدراسة وتحقيق الأهداف المنشودة ومدى صلاحية الصياغة اللغوية؛ حيث تم إجراء التعديلات المطلوبة وإعادة صياغة بعض العبارات لتحسين ملائمة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة

صدق الاتساق الداخلي: من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة والتأكد من اتساقها الداخلي، قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من توزيع البيانات.

جدول (6-3) الاتساق الداخلي (المصدر:الباحث)

Kolmogorov- Smirnov		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار	
.126	1.176	الإدراك
.000	2.083	الوعي العاطفي
.003	1.326	التعاطف
.000	2.224	إدارة العواطف
.025	1.482	التواصل
.038	1.407	مؤشرات الأداء

يوضح الجدول السابق بأن بيانات الدراسة غير موزعة توزيعاً طبيعياً وفقاً لنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك من خلال قيم مُستوى الدلالة لجميع المتغيرات؛ حيث كانت أقل من 0.05

اختبارات ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الدراسة تم احتساب الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة

جدول (7-3) الاتساق الداخلي كرونباخ (المصدر:الباحث)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
الإدراك	5	0548

0444	5	الوعي العاطفي
0824	5	التعاطف
0202	4	إدارة العواطف
0781	5	التواصل
.896	20	مؤشرات الأداء
0.928	44	المقياس ككل

يتضح لنا من خلال تحليل معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا أن جميع المحاور المتعلقة بالذكاء العاطفي وإثرها في رفع جودة أداء المديرين أقل من الحد الأدنى المطلوب لمثل هذا النوع من الاختبارات والتأكد من تأثير كل محور من محاور الاستبانة على القيمة النهائية للاختبار، تم استخراج قيمة كرو نباخ ألفا وقد تبين أن هنالك اتساق داخلي لتلك الابعاد وتبين أن بعض القيم أعلى من 60% وتتراوح قيمة ألفا ما بين 0 و1 وكلما اقتربت من 1 دلت على وجود اتساق وثبات عالي وهذا يدل على أن اقسام الاستبيان تتمتع بدرجة موثوقية عالية وهذا يدل على وجود أثر قوي بين متغيرات الدراسة؛ حيث بلغت نسبة الثبات للأداة الكلية 92.8%.

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها، والجداول التالية تبين استجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة الخاصة بكل محور من محاور الدراسة، والتي كانت على النحو التالي:

❖ نتائج الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

أولاً: الإدراك (الوعي العاطفي)

جدول رقم (1-4) ابعاد عمليات التحسين المستمر (المصدر:الباحث)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أستطيع إدارة عواطفى والآثار المرتتبة عنها			8	26	34			موافق
النسبة			23.5	%76.5	%100	3.76	.431	
لدى القدرة على تحديد نقاط قوتى وضعفى بدقه			1	29	34			موافق
النسبة			%2.9	%85.3	%100	4.09	.379	
لدى الثقة بقدراتى ومهاراتى الذاتية				23	34			موافق بشدة
النسبة				%67.6	%32.4	4.32	.475	
لدى القدرة على التعامل مع الأخرين فى العمل رغم الإجهاد				27	34			موافق بشدة
النسبة				%79.4	%20.6	4.21	.410	

أُتبع سلوكيات حضارية بغض النظر عن الظروف المهنية				2	27	5	34		موافق
النسبة				%5.9	79.4	%14.7	%100	4.09	.452

العبارة الأولى: أستطيع إدارة عواطفى والآثار المترتبة عنها. حيث كانت إجابة موافق 76.5% ومحايد 23.5%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 3.76 يعبر عن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 4.31. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثانية: لدي القدرة على تحديد نقاط قوتي وضعفي بدقه. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% ومحايد 2.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.09 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 4.80. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثالثة: لدي الثقة بقدراتي ومهاراتي الذاتية. حيث كانت إجابة موافق بشدة 32.4% وموافق 67.6%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.32 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 4.80. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الرابعة: لدي القدرة على التعامل مع الآخرين في العمل رغم الإجهاد. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% وموافق 79.4%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.21 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 4.80. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الخامسة: أُتبع سلوكيات حضارية بغض النظر عن الظروف المهنية. حيث كانت إجابة موافق بشدة 14.7% وموافق 79.4% ومحايد 5.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.09 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 3.96. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

ثانياً: الوعي العاطفي

جدول رقم (2-5) ابعاد الوعي العاطفي (المصدر:الباحث)

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
موافق			34	5	24	5			بالنسبة لي، تعتبر المشاعر السلبية والإيجابية مصدراً للمعرفة حول كيفية التصرف على الصعيد المهني
	.550	4.00	%100	%14.7	%70.6	%14.7			النسبة
موافق بشدة			34	18	16				أقدم النصيحة والمشورة لمن يطلبها
	.507	4.53	%100	%52.9	47.1%				النسبة
موافق			34	7	18	9			تساعدني المشاعر السلبية على فهم ما أحتاج إلى تغييره في الشركة.
	.694	3.94	%100	%20.6	52.9%	%62.5			النسبة

موافق بشدة			34	9	25			عند الضرورة، يمكنني أن أكون هادئاً وأركز على التصرف وفقاً لمتطلبات المشروع.
	.448	4.26	%100	%26.5	%73.5			النسبة
موافق بشدة			34	11	21	2		يمكن أن يكون لي تأثير مهدئ على الآخرين
	.567	4.26	%100	32.4%	%61.8	5.9%		النسبة

العبارة الأولى: بالنسبة لي، تعتبر المشاعر السلبية والإيجابية مصدرًا للمعرفة حول كيفية التصرف على الصعيد المهني. حيث كانت إجابة موافق بشدة 14.7% وموافق 70.6% ومحايد 14.7%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.00 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 550. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثانية: أقدم النصيحة والمشورة لمن يطلبها. حيث كانت إجابة موافق بشدة 52.9% وموافق 47.1% وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.53 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 507. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثالثة: تساعدني المشاعر السلبية على فهم ما أحتاج إلى تغييره في الشركة. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% وموافق 52.9% ومحايد 26.5%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 3.94 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 694. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الرابعة: عند الضرورة، يمكنني أن أكون هادئًا وأركز على التصرف وفقًا لمتطلبات المشروع. حيث كانت إجابة موافق بشدة 26.5% وموافق 73.5%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.26 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 448. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الخامسة: يمكن أن يكون لي تأثير مهدئ على الآخرين. حيث كانت إجابة موافق بشدة 32.4% موافق 61.8% ومحايد 5.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.26 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 567. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

ثالثًا: التعاطف

جدول رقم (3-4) التعاطف (المصدر الباحث)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أفهم عواطف الآخرين بطريقة جيدة			4	26	4	34			موافق
النسبة			%11.8	%76.5	%11.8	%100	4.00	.492	
أساعد الآخرين على تخطي شعور الاستياء في حالة وقوعه			2	25	7	34			موافق
النسبة			%5.9	%73.5	%20.6	%100	4.15	.500	

أشعر بالقلق على أمورا يفكر فيها الآخرون عادة				24	10	34			موافق بشدة
النسبة				%70.6	%29.4	%100	4.29	.462	
أعبر عن مشاعري بكل يسر				21	6	34			موافق
النسبة				%20.6	%61.8	%17.6	3.97	.627	
أشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يفصح عنها الآخرون				3	24	7			موافق
النسبة				%8.8	%20.6	%20.6	4.12	.537	

العبارة الأولى: أفهم عواطف الآخرين بطريقة جيدة. حيث كانت إجابة موافق بشدة 11.8% وموافق 76.5% ومحايد 11.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.00 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 492. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثانية: أساعد الآخرين على تخطي شعور الاستياء في حالة وقوعه. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% وموافق 73.5% ومحايد 5.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.15 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 500. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثالثة: أشعر بالقلق على أمورا يفكر فيها الآخرون عادة. حيث كانت إجابة موافق بشدة 29.4% وموافق 70.6%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.29 يعبر عن الفئة الخامسة من

مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 462. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الرابعة: أعبر عن مشاعري بكل يسر. حيث كانت إجابة موافق بشدة 17.6% وموافق 61.8% ومحايد 20.6%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 3.97 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 627. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الخامسة: أشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يفصح عنها الآخرون. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% وموافق 70.6% ومحايد 8.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.12 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 537. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

رابعاً: إدارة العواطف

جدول رقم (4-5) ابعاد إدارة العواطف (المصدر الباحث)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تساعدني المشاعر السلبية على فهم ما أحتاج إلى تغييره في الشركة.			6	22	6	34			موافق
النسبة			17.6%	64.7%	17.6%	100%	3.97	603.	
أتأثر في حال مواجهة الضغط			5	6	5	34			موافق

				%14.7	%3.1	%14.7		النسبة
موافق			34	4	3			عند الضرورة، يمكنني أن أكون هادئًا وأركز على التصرف وفقًا لمتطلبات المشروع.
	.327	3.88	%100	%11.8	%88.2			النسبة
موافق			34	5	27	2		أعرف ماهي الأمور التي تغضبني وأسعى لتجنبها
	.452	4.12	%100	%14.7	%79.4	%5.9		النسبة

العبارة الأولى: تساعدني المشاعر السلبية على فهم ما أحتاج إلى تغييره في الشركة. حيث كانت إجابة موافق بشدة 17.6% وموافق 64.7% ومحايد 17.6%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 3.97 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 603. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثانية: أتاثر في حال مواجهة الضغوط. حيث كانت إجابة موافق بشدة 14.7% وموافق 67.6% ومحايد 14.7%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.00 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 649. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثالثة: عند الضرورة، يمكنني أن أكون هادئًا وأركز على التصرف وفقًا لمتطلبات المشروع. حيث كانت إجابة موافق بشدة 11.8% وأوافق 88.2%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 3.88

يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 327 فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الرابعة: أعرف ماهي الأمور التي تغضبني وأسعى لتجنبها. حيث كانت إجابة موافق بشدة 14.7% وموافق 79.4% ومحايد 5.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.12 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 452 فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

خامساً: التواصل

جدول رقم (5-5) ابعاد التواصل (المصدر الباحث)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أستطيع التواصل مع الآخرين ولدي شعبية.			4	19	11	34			موافق
النسبة			11.8%	55.9%	32.4%	100%	4.09	.641	
يسهل على بناء علاقات ناجحة مع زملاء جدد			16	18	10	34			موافق بشدة
النسبة			17.6%	52.9%	29.4%	100%	4.21	.686	
أقوم بتقدير واحترام الآخرين				21	13	34			موافق

				61.8%	83.2%	100%	4.12	.493	النسبة
			2	24	8	34			أظهر اهتماما صادقا بالآخرين
				5.9%	70.6%	23.5%	4.38	.521	النسبة
					25	9			أساعد الآخرين على تخطي شعور الاستياء في حالة وقوعه
					73.5%	26.5%	4.18	.448	النسبة

العبارة الأولى: أستطيع التواصل مع الآخرين ولدي شعبية. حيث كانت إجابة موافق بشدة 32.4% وموافق 55.9% محايد 11.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.09 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 641. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثانية: يسهل على بناء علاقات ناجحة مع زملاء جدد. حيث كانت إجابة موافق بشدة 29% وموافق 52.9% ومحايد 17.6%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.21 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 686. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثالثة: أقوم بتقدير واحترام الآخرين. حيث كانت إجابة موافق بشدة 38.2% وموافق 61.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.12 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 493. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الرابعة: أظهر اهتماما صادقا بالآخرين. حيث كانت إجابة موافق بشدة 23.5% وموافق 70.6% ومحايد 5.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.38 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 521. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الخامسة: أساعد الآخرين على تخطي شعور الاستياء في حالة وقوعه. حيث كانت إجابة موافق بشدة 26.5% وموافق 73.5%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.18 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 448. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

سادساً: المتغير التابع جودة الأداء

جدول رقم (7-4) ابعاد الأداء (المصدر الباحث)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أصغي للمرؤوسين بشكل جيد، وأتبادل معهم الأفكار بسهولة وأسمح لهم بالتواصل معي بسهولة			23	11		34			موافق بشدة
النسبة			67.6	32.4%		100%	4.26	.475	
أشارك المرؤوسين في وضع أهداف الشركة وأثق في مقترحاتهم			8	21	5	34			موافق بشدة

موافق			34	7	23	4		أقر بالمسؤولية عن النتائج السلبية أمام المرؤوسين
	.500	4.15	%100	%20.6	%67.6	%11.8		النسبة
موافق			34	8	26			الترزم بمعايير جودة العمل ومتابعة الشكاوى والملاحظات باستمرار.
	.514	4.09	%100	%23.5	%76.5			النسبة
موافق بشدة			34	6	25	3		أعمل على بث روح المثابرة والتغيير في الشركة تماشياً مع التغييرات المحيطة.
	.431	4.24	%100	%17.6	%73.5	%8.8		النسبة
موافق			34	7	27			أستطيع التركيز أثناء الأزمات والمشكلات الكبيرة التي أتعرض لها داخل العمل وخارجه.
	.514	4.09	%100	%20.6	%79.4			النسبة
موافق			34	9	22	4		يصف المرؤوسين غيابي على أنه يترك فراغا.

									النسبة
	.410	4.12	%100	%23.5	%64.7	%11.8			
موافق			34	7	24	3			يشعر المرؤوسين بالفخر تحت قيادتي والعمل معي.
	.591	4.12	%100	%20.6	%70.6	%8.8			النسبة
موافق			34	10	24				أساعد المرؤوسين في الشركة على إيجاد معنى لعملهم.
	.537	4.12	%100	%29.4	%70.5				النسبة
لا موافق			34	12	22				أتعامل مع المرؤوسين في المستويات المختلفة باحترام.
	.462	2.29	%100	%35.4	%64.7				النسبة
موافق بشدة			34	11	23				أدفع المرؤوسين إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف ومنحهم بالمقابل الامتيازات التي يحتاجونها
	.485	4.35	%100	%32.4	%67.6				النسبة

موافق بشدة			34	11	18	5			أطلب من المرؤوسين التفكير في مواضيع لم يسبق مناقشتها وتضيف إليهم المزيد من الإبداع.
	.475	4.32	%100	%32.4	%52.9	%14.7			النسبة
لا موافق			34	11	20	3			أراقب المرؤوسين عن كثب لتفادي الأخطاء أثناء أداء العمل.
	.637	4.18	%100	%32.4	%52.9	%8.8			النسبة
موافق			34	9	24	1			أكتفي بتحقيق الأهداف المطلوبة ولا أسعى لتحميل المرؤوسين فوق طاقتهم.
	1.181	4.00	%100	%26.5	%68.0	%2.9			النسبة
موافق			34	14	18	2			أشعر أن فريقِي يُكَنّ لي الاحترام والتقدير.
	.880	4.12	%100	%41.2	%52.9	%5.9			النسبة

أدفع المرؤوسين إلى البحث عن طرق أفضل لرفع مستوى الأداء			1	18	15	34	موافق بشدة
النسبة			%2.9	%52.9	%44.1	%100	4.35 .597

العبارة الأولى: أصغي للمرؤوسين بشكل جيد، وأتبادل معهم الأفكار بسهولة وأسمح لهم بالتواصل معي بسهولة. حيث كانت إجابة موافق بشدة 32.4% وموافق 67.6%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.26 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 448. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثانية: أشارك المرؤوسين في وضع أهداف الشركة وأثق في مقترحاتهم. حيث كانت إجابة موافق بشدة 14.7% وموافق 61.8% ومحايد 23.5%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.32 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 475. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثالثة: أسعى لتوفير فرص تدريب وتأهيل المرؤوسين وأمنحهم حق التجربة والمخاطرة. حيث كانت إجابة موافق بشدة 14.7% وموافق 61.8% ومحايد 8.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 3.91 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 621. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الرابعة: أؤمن برسالة الشركة ورؤيتها وأهدافها. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% وموافق 73.5% ومحايد 5.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.21 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 592. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الخامسة: أستطيع اتخاذ القرارات بسهولة وألتزم بسياسة الشركة. حيث كانت إجابة موافق بشدة 14.7% و موافق 85.3%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.15 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 500. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة السادسة: أناقش المرؤوسين نتائج أداؤهم وأطلب تقييم مدراءهم وأعتمد على النتائج في الترقيات والحوافز المعنوية. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% و موافق 73.5% و محايد 5.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.15 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 359. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة السابعة: أقر بالمسؤولية عن النتائج السلبية أمام المرؤوسين. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% و موافق 67.6% و محايد 11.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.15 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 500. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثامنة: ألتزم بمعايير جودة العمل ومتابعة الشكاوى والملاحظات باستمرار. حيث كانت إجابة موافق بشدة 23.5% و موافق 76.5%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.09 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 570. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة التاسعة: أعمل على بث روح المثابرة والتغيير في الشركة تماشياً مع التغييرات المحيطة. حيث كانت إجابة موافق بشدة 17.6% و موافق 73.5% و محايد 8.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.24 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 431. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة العاشرة: أستطيع التركيز أثناء الأزمات والمشكلات الكبيرة التي أتعرض لها داخل العمل وخارجه. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% و موافق 79.4%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.09 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 514. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الحادية عشر: يصف المرؤوسين غيابي على أنه يترك فراغا. حيث كانت إجابة موافق بشدة 23.5% و موافق 64.7% ومحايد 21.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.21 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 410. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثانية عشر: يشعر المرؤوسين بالفخر تحت قيادتي والعمل معي. حيث كانت إجابة موافق بشدة 20.6% و موافق 70.6% ومحايد 8.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.12 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 591. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثالثة عشر: أساعد المرؤوسين في الشركة على إيجاد معنى لعملهم. حيث كانت إجابة موافق بشدة 29.4% و موافق 70.6%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.12 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 537. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الرابعة عشر: أتعامل مع المرؤوسين في المستويات المختلفة باحترام. حيث كانت إجابة موافق بشدة 35.3% و موافق 64.7%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.29 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 462. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الخامسة عشر: أدفع المرؤوسين إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف ومنحهم بالمقابل الامتيازات التي يحتاجونها. حيث كانت إجابة موافق بشدة 32.4% و موافق 67.6%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.35 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 485. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة السادسة عشر: أطلب من المرؤوسين التفكير في مواضيع لم يسبق مناقشتها وتضيف إليهم المزيد من الإبداع. حيث كانت إجابة موافق بشدة 32.4% و موافق 52.9% و محايد 14.7%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى

فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.32 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 475. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة السابعة عشر: أراقب المرؤوسين عن كثب لتفادي الأخطاء أثناء أداء العمل. حيث كانت إجابة موافق بشدة 32.4% و موافق 52.9% ومحايد 8.8%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.18 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 673. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة الثامنة عشر: أكتفي بتحقيق الأهداف المطلوبة ولا أسعى لتحميل المرؤوسين فوق طاقتهم. حيث كانت إجابة موافق بشدة 26.5% و موافق 67.6% ومحايد 2.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.00 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 1.181 فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة التاسعة عشر: أشعر أن فريقي يُكَنّ لي الاحترام والتقدير. حيث كانت إجابة موافق بشدة 41.2% موافق 52.9% ومحايد 5.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.12 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق. أما الانحراف المعياري 880. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

العبارة العشرون: أدفع المرؤوسين إلى البحث عن طرق أفضل لرفع مستوى الأداء. حيث كانت إجابة موافق بشدة 44.1% موافق 52.9% ومحايد 2.9%. وأما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت 0%. وبالنظر للوسط الحسابي 4.53 يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة حول موافق بشدة. أما الانحراف المعياري 597. فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

❖ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر بدلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات الذكاء العاطفي على جودة أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

الجدول (9-5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين استراتيجيات الذكاء العاطفي والأداء (المصدر الباحث)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	قيمة F	دلالة F	قيمة t	B
الأداء	الإدراك	.839	.651	13.313	0.000	1.490	.189
	الوعي العاطفي					-.001	.000
	التعاطف					3.061	.609
	إدارة العواطف					.263	.036
	التواصل					.884	.165

من أجل التعرف أثر الذكاء العاطفي على جودة أداء المديرين في عينة الدراسة (شركة عناية بالمملكة العربية السعودية)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبر فيه الإدراك، الوعي العاطفي، التعاطف، إدارة العواطف، التواصل كمتغيرات تفسيرية ومتغير جودة الأداء كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أنه معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 13.313 بدلالة 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 0.001 وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 65.1% من التباين الحاصل في الأداء وذلك من خلال معامل التحديد R².

كما أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدراك على جودة الأداء؛ حيث بلغ حجم الأثر 189.

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للوعي العاطفي على جودة الأداء؛ حيث بلغ حجم الأثر 000.

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في التعاطف على جودة الأداء؛ حيث بلغ حجم الأثر 609.

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة العواطف على جودة الأداء؛ حيث بلغ حجم الأثر

036.

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل على جودة الأداء؛ حيث بلغ حجم الأثر 165.

الفرضية الأولى: هناك أثر بدلالة إحصائية لفهم العواطف وإدراكها في أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

الجدول (10-5) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين فهم العواطف وإدراكها والأداء (المصدر الباحث)

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	اختبار F-test	معامل التحديد R^2	اختبار T-test
فهم العواطف وإدراكها	0.639	22.058	0.390	4.697

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المتغير التابع: الأداء

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مما يدل على وجود ارتباط بين الإدراك وأداء الموظف؛ حيث كان معامل الارتباط 0.639. وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية طردية تبين أنه كلما ازدادت فهم العواطف وإدراكها يزداد أداء المديرين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فهم العواطف وإدراكها وأداء المديرين.

وكانت قيمة "F" 22.058 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن عمليات التحسين المستمر يفسر التغير في الأداء بنسبة 39% وتبقى نسبة 47% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. وتشير قيمة اختبار "T" إلى أن تأثير فهم العواطف وإدراكها على الأداء لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وهذا يدل على وجود تأثير بين محاور الدراسة.

الفرضية الثانية: هناك أثر بدلالة إحصائية لإدارة العواطف والقدرة على التعاطف في أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

الجدول (5-11) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة العواطف والقدرة على التعاطف والأداء (المصدر الباحث)

اختبار-T test	معامل التحديد R^2	اختبار-F-test	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
5.968	.512	35.620	.726	إدارة العواطف والقدرة على التعاطف

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المتغير التابع: الأداء

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مما يدل على وجود ارتباط بين إدارة العواطف والقدرة على التعاطف وأداء المديرين؛ حيث كان معامل الارتباط 0.726 وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية طردية تبين أنه كلما ازدادت إدارة العواطف والقدرة على التعاطف يزداد أداء المديرين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة العواطف والقدرة على التعاطف وأداء المديرين.

وكانت قيمة "F" 35.620 دالة إحصائياً عند مُستوى معنويّة 0.01، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن إدارة العواطف والقدرة على التعاطف يفسر التغير في الأداء بنسبة 51.2% وتبقى نسبة 49% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. وتشير قيمة اختبار "T" إلى أن التركيز على العميل على الأداء لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وهذا يدل على وجود تأثير بين محاور الدراسة.

الفرضيّة الثالثة: يوجد اختلافات بدلالة إحصائية لفهم وإدراك الذكاء العاطفي وجودة أداء يُغزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي.

المتغير	ذكر		أنثى		قيمة F	المعنويّة
	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري		
فهم العواطف وإدراكها	4.13	0.245	4.24	.219	.865	.359
الأداء	4.12	.280	4.80	.438	5.659	.023

يتبين من الجدول السابق فيما يتعلق باستجابات أفراد عيّنة الدراسة حول أثر فهم العواطف وإدراكها في رفع مستويات جودة الأداء باختلاف الجنس إلى أنّه لا يوجد اختلافات في استجابات الذكور والإناث؛ حيث تشير قيمة F ومعنويتها عند مُستوى 0.05 لأن المعنويّة أكبر من مُستوى الدلالة 0.05 بينما يوجد اختلافات في محور الأداء لأن المعنويّة أقل من مُستوى الدلالة 0.05

المتغير	جامعي		ماجستير		أخرى		قيمة F	المعنوية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
فهم العواطف وإدراكها	4.07	.220	4.19	.163	4.14		8.831	.001
الأداء	4.25	.347	4.02	.154	4.90		6.349	.005
المتغير	5 سنوات او اقل من 10 سنة		10 سنوات و اقل من 15 سنة		12 سنة وأكثر		قيمة F	المعنوية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
فهم العواطف وإدراكها	4.20	0.294	4.10	.221	4.14	0.206	.614	.547
الأداء	4.30	.429	4.16	.254	4.06	.232	1.474	.245

يتبين من الجدول السابق فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر فهم العواطف وإدراكها في رفع مستويات جودة الأداء باختلاف المؤهل العلمي إلى أنه يوجد اختلافات ؛ حيث تشير قيمة F ومعنويتها عند مستوى 0.05 إلى وجود اختلاف في الاستجابات في محور فهم العواطف وإدراكها و الأداء، وذلك لأن المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر فهم العواطف وإدراكها في رفع مستويات جودة الأداء باختلاف المؤهل العلمي إلى لا يوجد اختلافات؛ اختلاف في الاستجابات في محور افهم العواطف وإدراكها وذلك لأن المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.

المتغير	مدير قسم	مدير منطقة	مشرف فرع		قيمة F	المعنوية
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
فهم العواطف وإدراكها	4.18	0.188	4.20	4.11	.418	.662
الأداء	4.24	.430	4.07	4.17	.465	.632

يتبين من الجدول السابق فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر فهم العواطف وإدراكها في رفع مستويات جودة الأداء باختلاف المنصب الوظيفي إلى أنه لا يوجد اختلافات؛ وذلك لأن المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الرابعة: يوجد اختلافات بدلالة إحصائية للتواصل وجودة أداء.

(الباحث)

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	اختبار F-test	معامل التحديد R ²	اختبار T-test
التواصل	0.728	36.047	0.515	6.004

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المتغير التابع: الأداء

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مما يدل على وجود ارتباط بين التواصل وأداء الموظفين؛ حيث كان معامل الارتباط 0.728. وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية طردية تبين أنه كلما ازداد التواصل يزداد أداء المديرين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية موجبة التواصل وأداء المديرين.

وكانت قيمة "F" 36.047 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن عمليات التحسين المستمر يفسر التغير في الأداء بنسبة 51.5% وتبقى نسبة 49% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. وتشير قيمة اختبار "T" إلى أن تأثير فهم العواطف وإدراكها على الأداء لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وهذا يدل على وجود تأثير بين محاور الدراسة.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتوصيات

- تمهيد
- ملخص النتائج
- مناقشة النتائج
- التوصيات
- المقترحات
- الخاتمة

الفصل السادس: المناقشة

❖ تمهيد

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات.

ينبثق من خلال سؤال الدراسة الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في شركة عناية بالمملكة العربية السعودية عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى الأداء الحالي لدى المديرين في شركة عناية بالمملكة العربية السعودية عينة الدراسة؟
- ما هو أثر الذكاء العاطفي في أداء لدى المديرين في شركة عناية بالمملكة العربية السعودية عينة الدراسة؟
- هل يختلف أثر الذكاء العاطفي في مستوى أداء المديرين باختلاف العوامل الديمغرافية ذات العلاقة (الدور الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، ..).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر بدلالة إحصائية استخدام استراتيجيات الذكاء العاطفي على جودة أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك أثر بدلالة إحصائية لفهم العواطف وإدراكها في أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

- هناك أثر بدلالة إحصائية لإدارة العواطف والقدرة على التعاطف في أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

- يوجد اختلافات بدلالة إحصائية لفهم إدراك الذكاء العاطفي يعزى لمتغير الجنس والتخصص

العلمي والخبرة المهنية (العوامل الديمغرافية).

- هناك أثر بدلالة إحصائية على جودة اتخاذ القرار ضمن أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

❖ مناقشة نتائج الفرضيات:

مناقشة الفرضيات:

هناك أثر بدلالة إحصائية استخدام استراتيجيات الذكاء العاطفي على جودة أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

تبين وجود أثر دال إحصائياً بين الإدراك، الوعي العاطفي، التعاطف، إدارة العواطف، التواصل والأداء؛ حيث كان معامل الارتباط 0.839. وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية طردية حيث أن هذه الأبعاد تفسر 65.1% من التباين الحاصل في الأداء.

مناقشة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

هناك أثر بدلالة إحصائية لفهم العواطف وإدراكها في أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

تبين من خلال تحليل الفرضية وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود ارتباط بين لفهم العواطف وإدراكها وأداء الموظف، حيث كان معامل الارتباط 0.639. وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية طردية وتبين أنه كلما ازداد فهم العواطف وإدراكها يزداد أداء المديرين، وكانت قيمة "F" (22.058) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن فهم العواطف

وإدراكها يفسر التغير في الأداء بنسبة 39% وبلغت قيمة "T" 4.697 وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

هناك أثر بدلالة إحصائية لإدارة العواطف والقدرة على التعاطف في أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

تبين من خلال تحليل الفرضية وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود ارتباط بين إدارة العواطف والقدرة على التعاطف وأداء الموظف، حيث كان معامل الارتباط 0.726 وهو دال إحصائية على وجود علاقة ارتباطية طردية وكانت قيمة "F" 35.620 دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وتشير قيمه معامل التحديد R^2 إلى أن التركيز على العميل يفسر التغير في الأداء بنسبة 51.2% وبلغت قيمة "T" 5.968 وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

هناك أثر بدلالة إحصائية لإدارة العواطف والقدرة على التعاطف في أداء المديرين تبعاً لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنصب الوظيفي في شركة عناية عينة الدراسة.

- يتبين من الجدول السابق فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر فهم العواطف وإدراكها في رفع مستويات جودة الأداء باختلاف الجنس إلى أنه لا يوجد اختلافات في استجابات الذكور والإناث؛ حيث تشير قيمة F ومعنويتها عند مستوى 0.05 لأن المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بينما يوجد اختلافات في محور الأداء لأن المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05

- يتبين من الجدول السابق فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر فهم العواطف وإدراكها في رفع مستويات جودة الأداء باختلاف المؤهل العلمي إلى أنه يوجد اختلافات؛ حيث تشير قيمة F ومعنويتها عند مستوى 0.05 إلى وجود اختلاف في الاستجابات في محور فهم العواطف وإدراكها والأداء، وذلك لأن المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05

- يتبين من الجدول السابق فيما يتعلق باستجابات أفراد عيّنة الدراسة حول أثر فهم العواطف وإدراكها في رفع مستويات جودة الأداء باختلاف المؤهل العلمي إلى لا يوجد اختلافات؛ اختلاف في الاستجابات في محور افهم العواطف وإدراكها وذلك لأن المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

- يتبين من الجدول السابق فيما يتعلق باستجابات أفراد عيّنة الدراسة حول أثر فهم العواطف وإدراكها في رفع مستويات جودة الأداء باختلاف المنصب الوظيفي إلى أنه لا يوجد اختلافات؛ وذلك لأن المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- هناك أثر بدلالة إحصائية للتواصل في أداء المديرين في شركة عناية عينة الدراسة.

تبين من خلال تحليل الفرضية وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود ارتباط بين إدارة العواطف والقدرة على التعاطف وأداء الموظّفين، حيث كان معامل الارتباط 0.728 وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية طردية وكانت قيمة "F" 36.047 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وتشير قيمه معامل التحديد R^2 إلى أن التركيز على العميل يفسر التغير في الأداء بنسبة 51.5% وبلغت قيمة "T" 6.756 وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ التوصيات

وبالنظر إلى النتائج السابقة ومن خلال بعض الملاحظات التي توصل إليها الباحثون من الاستبيانات، أوصى الباحثون بما يلي:

- ✓ استخدام الذكاء العاطفي كأحد معايير التوظيف بالشؤون الإدارية.
- ✓ إعداد دراسات مستقبلية باستخدام نماذج أخرى من الذكاء العاطفي وإجراء مقارنة بين نتائج هذه النماذج.
- ✓ الاهتمام بالجانب الشخصي والنفسي للمديرين، وتوفير قسم متخصص يقدم برامج تدريبية تعنى بالمعرفة الذاتية والتنظيم.
- ✓ الاهتمام بالذكاء العاطفي وخاصة على مستوى منظمات الأعمال من خلال عقد ورش العمل وتقديم البرامج
- ✓ التدريب لنشر مفهوم الذكاء العاطفي والدور البارز الذي يلعبه في نجاح الأفراد والمؤسسات على حد سواء.
- ✓ ربط الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار للمساهمة في اتخاذ قرارات إدارية عالية الجودة.
- ✓ قياس مستوى الذكاء العاطفي على مستوى فريق العمل وأثره على أداء المنظمة ككل.
- ✓ متابعة واستخدام أحدث الأساليب ومعالجة تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين على مختلف المستويات الإدارية.

❖ المقترحات

يوصي الباحثون بضرورة الاتساع بشأن الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين إدارة المديرين وتحسين اتخاذ القرار، إذ أن نظرية الذكاء العاطفي من النظريات المستحدثة نسبياً ويعكس أهمية ضرورة الاهتمام بها في العالم العربي.

كما يوصي الباحث لضرورة استكمال ابحاث من هذا القبيل.

❖ الخاتمة

يعتمد نجاح أي منظمة بالدرجة الأولى على قدرة وكفاءة القائمين عليها لاتخاذ قرارات إدارية سليمة تتفق مع أهداف المنظمة وتطلعاتها. الإدارات وعلى مختلف المستويات الإدارية. تم ربط أداء المدير بعملية اتخاذ القرار بحيث أصبح يسمى صانع القرار، وهناك أنماط من المديرين مرتبطة بأساليب اتخاذ القرار، وبعضهم يتجنب المشاكل، بما في ذلك المدير المتردد، والعاطفي.

العديد من الأنماط الأخرى التي تختلف باختلاف الأسماء والتصنيفات. ومع ذلك، فإن عملية اتخاذ القرار ليست بالأمر السهل، حيث إنها تتطلب مقارنة بين مجموعة من الخيارات ضمن الظروف والإمكانيات المتاحة، ولكي يتخذ المدير أي قرار، يجب أن تتوفر العديد من المهارات والخبرات، وهي ما يجعل المديرين يختلفون فيما بينهم في قراراتهم ويميز بعضهم عن الآخر ويحدد مدى نجاحهم. لظالما كان نجاح القادة يُعزى إلى أسباب تتعلق بقدراتهم العقلية ومهاراتهم الفنية، لكن الدراسات الحديثة قدمت أدلة وإثباتات على أن تراجع المشاعر ومهارات التعامل يؤثر على قدراتنا المهنية أكثر من نقص خبراتنا الفنية وحتى عامة. الذكاء. كما أضافت الدراسة الميدانية على بعض الأشخاص في المناصب القيادية -في المؤسسات والشركات -وبعض الأشخاص الناجحين في حياتهم العملية، أدلة جديدة تدعم الدور الأساسي الذي تلعبه العاطفة في صنع القرار والقيادة والنجاح في الحياة. (ناصر، 2006).

لعل من أهم الأشخاص الذين ساهموا في إبراز الدور الذي تلعبه العاطفة في مدى تفوق الناس على مختلف المستويات هو الدكتور دانيال جولمان من جامعة هارفارد، من خلال الكتاب الذي أصدره عام 1995 بعنوان "الذكاء العاطفي"، وهو يعتبر من أهم المراجع للباحثين في هذا المجال. الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على مشاعرنا الشخصية ومشاعر الآخرين من أجل تحفيز أنفسنا وإدارة عواطفنا بشكل صحيح في علاقاتنا مع الآخرين. (توفيق، 2009) يرتبط الذكاء العاطفي بالتنظيم الشخصي في الإدارة، والمهارات التي تؤدي إلى التميز، سواء في مكان العمل أو في مختلف جوانب الحياة. ويشمل الحدس والحدس، وكذلك الحماس الذي يجب أن

يتمتع به المدير، بالإضافة إلى العلاقات الجيدة ومهارات التعامل مع الآخرين، والتي اكتسبناها من خلال سنوات عديدة من الخبرة، لأنها تشكل مصدرًا مهمًا لفهم ما هو موجود. يدور حولنا. (ناصيف، 2006).

حقق الذكاء العاطفي نقلة نوعية في مختلف المجالات والمجالات. لقد أولت المؤسسات التعليمية اهتمامًا كبيرًا لهذا النوع من الذكاء نظرًا لتأثيره الكبير على نجاح الطلاب. أشارت الأبحاث التربوية القائمة على أبحاث الدماغ إلى أن الصحة العاطفية ضرورية ومهمة للتعليم الفعال. أثبت الذكاء العاطفي أيضًا أنه مؤشر جيد للنجاح في المستقبل. تعتقد العديد من الدراسات والأدبيات أنه أهم بكثير من الذكاء التقليدي الذي يحدده اختبار الذكاء (IQ). حتى أنه يعتقد أن الذكاء العاطفي يمكن أن يساهم بأكثر من 80٪ في تحديد احتمالية نجاح الشخص أو نجاحه. فشله في الحياة العملية، بينما يساهم الذكاء التقليدي في تحديد نسبة الـ 20٪ المتبقية (توفيق، 2009).

في سياق منظمات الأعمال المهتمة بمفاهيم الإدارة الحديثة وتحاول الاستفادة منها قدر الإمكان لتعزيز القدرة التنافسية، يعد الذكاء العاطفي أداة أساسية لتطوير الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت بشكل أساسي على المديرين والمشرفين، إلا أن هذا يرجع إلى حقيقة أن الذكاء العاطفي للقائد يؤثر بشكل كبير على فعالية أسلوب قيادته وإدارة أداء الفريق ككل، وهو أيضًا مسؤول عن خلق الاستقرار العاطفي بين أعضاء الفريق وتهدة الصراع العاطفي بينهم. (مصطفى، 2005).

كما أن للذكاء العاطفي دور مهم في فاعلية اتخاذ القرار داخل المنظمة، خاصة على مستوى القيادة العليا، حيث يساهم في تنظيم مشاعر صانع القرار والسيطرة على انفعالاته، وكذلك قراءة مشاعر المحيطين به. له (الطائي، العطوي، 2010). هذا ما ستحاول هذه الدراسة اكتشافه من خلال قياس الذكاء العاطفي للمشرفين والمديرين العاملين في قطاع التأمين وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرارات. لسنوات عديدة، ظل الاعتقاد السائد أن النجاح يعتمد على الذكاء العادي (الأكاديمي) والمهارات الفنية والمتخصصة فقط. ومع ذلك، فقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي دراسات وأبحاث علمية تثبت أن هذا الذكاء وتلك المهارات وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح في مختلف المجالات، بما في ذلك العمل في المنظمات، بل هناك العديد من الجوانب المتعلقة باللاعقلانية (اللاعقلانية). (المعرفية) جوانب الشعور والمهارات الاجتماعية التي يجسدها نوع آخر من الذكاء يسمى الذكاء العاطفي (قد يسميه البعض الذكاء العاطفي أو العاطفي أو العاطفي)، والتي جذبت اهتمام

الكثير من الناس في مختلف جوانب الحياة. . سأناقش في هذا الفصل مفهوم الذكاء بشكل عام وأنواعه ومفهوم الذكاء العاطفي وأهميته في العمل وأبعاد ونماذج الذكاء العاطفي. طرح الكتاب والباحثون المعاصرون عددًا من مفاهيم الذكاء التي تعكس محتواها كمصطلح، ومن بين تلك المفاهيم (صالح وآخرون، 2010: 102): عرّف ستيرن، الحائز على جائزة نوبل عام 1943، الذكاء بأنه " القدرة العقلية على التكيف مع المواقف الجديدة، أو القدرة على التصرف وحل المشكلات الاجتماعية ". حسب تعريف (Ebbinghaus)، مصمم اختبارات الذكاء التكميلية ، مثل القدرة على تثبيت 155: 2001 (Lindley)).

تعود أهمية الذكاء العاطفي في العمل إلى عصور ما قبل انتشار هذا المصطلح، عندما أدرك التربويون والمهتمون بالموارد البشرية والمدربون في الشركات أن هناك فرقًا بين الموظف العادي والموظف الذي يتفوق في الأداء، وأن هذا الاختلاف لا يُعزى فقط إلى المهارات التقنية التي يمكن اكتسابها وتعلمها. بسهولة، ولكن هذا يرجع إلى شيء آخر يعرفه الشخص إذا كان يراه بنفسه ويصعب تحديده في نفس الوقت، فهو مهارات شخصية (توفيق، 2009).

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

- مراجع الدراسة العربية والأجنبية
- ملاحق الدراسة
- ملخص الدراسة باللغة العربية
- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

أولاً: العربية

1. صفاء محمد صلاح الدين، دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي والأداء الوظيفي، المجلد السابع عشر، العدد الثالث، 2016
2. خالد محمد صلاح ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، 2014
3. هبه محمد أحمد ملحم، الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، 2017
4. بن غربال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من اساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
5. أبو النصر، مدحت محمد (2008). تنمية الذكاء العاطفي / الوجداني مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
6. البوريني، ربحية دخيل (2006). "الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
7. جولمان، دانيال (2000). الذكاء العاطفي. ترجمة ليلى الجبالي، الكويت: عالم المعرفة.
8. حسين، سلامة و حسين، طه (2006). الذكاء الانفعالي للقيادة التربوية، ط1. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
9. الرقاد، هناء خالد وابو دية، عزيزة (2012). "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (2) 20، 737-763.
10. صالح، احمد و العزوي، بشرى و ابراهيم، ابراهيم (2010). الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

11. عثمان، فاروق السيد ورزق، محمد عبدالسميع (2001). الذكاء الانفعالي مفهوم وقياس، مجلة علم

النفس، (61)15، 49-32

12. عثمان، فاروق (2000). القلق وإدارة الضغوط النفسية. القاهرة: دار الفكر العربي.

13. المصدر، عبدالعزيز سليمان (2008). "الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة

الجامعة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، (1)16، 587-632

14. مصطفى، أحمد سيد (2005). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. القاهرة: المؤلف.

15. المومني، عبد اللطيف عبد الكريم (2010). "الذكاء الانفعالي لدى طلبة المرحلة الثانوية في ضوء بعض

المتغيرات". مجلة العلوم التربوية والنفسية، (1)11، 292-323

16. الهنداسي، ناصر عبدالله (2008). "الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان وعلاقته ببعض

المتغيرات الديمغرافية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

- الجهمان، دينا بنت سليمان بن عبد الرحمن ، (2009) دراسة ميدانية بعنوان "علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض".

- الخضر، عثمان حمود (2006م) "الذكاء الوجداني" الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.

- الخطيب و معاينة ،أحمد، عادل سالم ، (2009) " الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة" إربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

- الشهري، سعد محمد علي (1430 و 1429هـ)، دراسة بعنوان " الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف".

- الصيرفي، محمد (2007) ، " القرار الإداري ونظم دعمه"، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي.

- الطائي و العطوي ، يوسف حجيم سلطان، عامر علي حسين (2010) " الذكاء الشعوري في المنظمات، مدخل متكامل " عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- العزاوي ، خليل محمد ، (2006) "إدارة اتخاذ القرار الإداري" عمان: دار كنوز المعرفة .

- العنزي، محمد عبد الله، (2010) دراسة حول " أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية".

- الغزالي، حافظ عبد الكريم، (2012) دراسة بعنوان " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية".
- القرعان، مها (2005)، الذكاء العاطفي، مجلة الرؤى التربوية، الكويت، العدد (16)، ص (20-23).
- توفيق، عبد الرحمن (2009) " دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي " الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- حسين والساعد، علي، رشاد، (2001) "نظرية القرارات الإدارية، مدخل نظري وكفي" عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسين حريم وآخرون، (1998) أساسيات الإدارة- دار الحوامة- عمان، ص 140.
- حمزة، سيد علي محمد سيد علي، (2010) دراسة بعنوان " نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت.
- شحادة، أ.د. حلمي، (2005) "القرار النموذجي"، جامعة مؤتة، مركز يزيد للنشر.
- صالح والعزاوي و خليل، أحمد، بشرى، إبراهيم. (2010). " الإدارة بالذكاءات، عمان – دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد، (2007/2008) "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية- الإسكندرية.
- مصطفى، أحمد سيد (2005) " المدير ومهاراته السلوكية، الاتصال- التفاوض – التفويض- الشخصية والضغط – الذكاء العاطفي وفرق العمل".
- نصيف، غسان، (2006) " الذكاء العاطفي للمدير الناجح " حلب، شعاع للنشر والعلوم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bar-On, R. (1988). The development of an operational concept of psychological wellbeing. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
2. Cooper, R.K & Sawaf, A. (1997).Executive EQ: Emotional Intelligence in leadership and organizations. New York: Berkley Publishing Group.
3. Cherniss, C., Goleman D., (1999).” An EI – Based on Theory of Performance”.
www.Amazon.com.
4. Chris Brown, Roberta George-Curran and Marian L. Smith, (2003) “The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision-Making Process”, JOURNAL OF CAREER ASSESSMENT, Vol. 11 No. 4, November 2003 379–392, DOI: 10.1177/1069072703255834, © 2003 Sage Publications.
5. Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.
6. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: BanTam.
7. Gosling, Mecheal (2006). “Measuring emotional intelligence of managers in Singapore and the application of emotional intelligence for individual and organization effectiveness, an exploratory study.
8. Mau, W: Decision making style as a predictor of career Decision making status and treatment Gains. Journal of Career Assessment, V3 N1, P 89 - 99-win 1995.
9. Salovey, P. & Mayer, J. D (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185-211.
10. George. (2000). Emotional and leadership: The role of Emotional intelligence. **Human Relations**,53(8),1027-1055.
11. John C. Foltz, Using Emotional Intelligence in Management,2015

12. Taghrid Suifan, Ayman Bahjat Abdallah, The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees' Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan, 2015
13. Oday Alnabhan, Emotional Intelligence and Management, 2005
14. Maja Strugar Jelać, Radmila Bjekić, Nemanja Berber *, Marko Aleksić, Agneš Slavić and Slobodan Marić, Impact of Managers' Emotional Competencies on Organizational Performance, 2022
15. Abraham, R. (2000). "The Role of Job Control as moderator of Emotional dissonance and Emotional intelligence – outcome Relationships". **Journal of Psychology**, 134(2), 169-186.
16. Cooper, R. K, & Sawaf, A. (1997). **Executive IQ: Emotional intelligence in leadership and organizations**. New York: Grosset.
17. Davies, L. (2000). **Addressing Emotional Intelligence Through the thinking skills**. San Francisco: Jossey Bass INC.
18. Furnham, A. (2006). Trait Emotional intelligence and Happiness Social. **Behavior and Personality**, 31(8), 815-824.
19. Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence**. New York: Washington Press.
20. Hayward, B. (2005). **Relationship between employee performance, leadership and Emotional intelligence in a South African parastatal Organization**, Ph.D., Rhodes University.
21. Kelly, K. & Moon, S. (1998). Personal and Social Talents. **Phi Delta Kappan**, 79, 743-749.
22. Langhorn, S. (2004). What an Emotional Intelligence can Improve Management Performance. Emerald Group publishing Limited, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 16(4),

14. Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is Emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). **Emotional development and Emotional intelligence: Implications Educators**. New York: Basic Books.
15. Myers, L. & Tucher, M. (2005). Increasing Awareness of Emotional Intelligence in a Business Curriculum. **Business Communication Quarterly**, 68 (1), 67-76.
16. Sivanathan, N, & Fekken, G. (2002). "Emotional Intelligence Moral Reasoning and Transformation Leadership" **Leadership and Organizational development Journal**, (23), 314-343.
17. Vitello, J. (2003). "Innovation leadership Through Emotional Intelligence". **Nursing Management**, 34(10), 28-31

مواقع الانترنت

- <http://ar.wikipedia.org> •
- <http://www.callu.ps> •
- <http://www.wataniya-palestine.com> •
- <http://www.jawwal.ps> •
- <http://ar.wikipedia.org/wiki> •
- <http://www.hrdiscussion.com/hr25180.html> •
- <https://enayacare.com> •
- <https://www.meemapps.com/term/manager> •
- <https://mawdoo3.com> •

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم.

الأستاذ الدكتور

تحكيم استبانة

يقوم الباحثون بإجراء دراسة بعنوان " أثر تطبيق استراتيجيات الذكاء العاطفي على جودة أداء المديرين في شركة عناية في المملكة العربية السعودية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة عامة –كلية إدارة الأعمال- جامعة الجميع الذكية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صُممت هذه الاستبانة المكونة من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: ويتكون من خمسة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
 - الجزء الثاني: يقيس المتغير الثابت (الذكاء العاطفي) مفصلة في (25) سؤال.
 - الجزء الثالث: يقيس المتغير التابع (جودة أداء المديرين)
- ويتضمن

1. أداء المديرين (10 أسئلة)

2. أنماط القيادة الإدارية (10 أسئلة)

لذا أرجو التفضل بقراءة هذه الفقرات وأبداء الرأي بمدى مناسبة هذه الفقرات لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه، ومدى وضوحها لغوياً.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الباحثون

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

☐☐

2. العمر:

50 سنة فأكثر

49-40 سنة

39-30 سنة

أقل من 30 سنة

☐☐☐☐

3. المستوى التعليمي:

أخرى

دكتوراه

ماجستير

جامعي

ثانوي أو أقل

☐☐☐☐☐

4. المنصب الوظيفي:

أخرى

مشرف فرع

مدير منطقة

مدير قسم

☐☐☐☐

5. الخبرة العملية:

أكثر من 15 سنة

من 10 إلى 15 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

5 سنوات وأقل

☐☐☐☐

م	مستوى الهدف	السؤال	مدى ملائمة الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة لغويًا		مدى الوضوح		
			غير ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	
			المتغير الثابت: الذكاء العاطفي						
1	الإدراك (الوعي الذاتي)	أستطيع إدارة عواطفي والاثار المترتبة عنها							
2		لدي القدرة على تحديد نقاط قوتي وضعفي بدقه							
3		لدي الثقة بقدراتي ومهاراتي الذاتية							
4		لدي القدرة على التعامل مع الآخرين في العمل رغم الاجهاد							
5		أتبع سلوكيات حضارية بغض النظر عن الظروف المهنية							
6	الفهم (الوعي العاطفي)	بالنسبة لي، تعتبر المشاعر السلبية والإيجابية مصدرًا للمعرفة حول كيفية التصرف على الصعيد المهنية							
7		أقدم النصح والمشورة لمن يطلبها							
8		تساعدني المشاعر السلبية على فهم ما أحتاج إلى تغييره في الشركة.							
9		عند الضرورة، يمكنني أن أكون هادئًا وأركز على التصرف وفقًا لمتطلبات المشروع.							
10		يمكن أن يكون لي تأثير مهدئ على الآخرين							
11	التعاطف	أفهم عواطف الآخرين بطريقة جيدة							
12		أساعد الآخرين على تخطي شعور الاستياء في حالة وقوعه							

						أشعر بالقلق على أمورٍ لا يفكر فيها الآخرون عادة	13	
						أعبر عن مشاعري بكل يسر	14	
						أشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يفصح عنها الآخرون	15	
						بالنسبة لي، تعتبر المشاعر السلبية والإيجابية مصدرًا للمعرفة حول كيفية التصرف على الصعيد المهني	16	إدارة العواطف
						تساعدني المشاعر السلبية على فهم ما أحتاج إلى تغييره في الشركة.	17	
						أُتأثر في حال مواجهة الضغوط	18	
						عند الضرورة، يمكنني أن أكون هادئًا وأركز على التصرف وفقًا لمتطلبات المشروع.	19	
						أعرف ماهي الأمور التي تغضبني وأسعى لتجنبها	20	
						أستطيع التواصل مع الآخرين ولدي شعبية.	21	التواصل
						يسهل عليّ بناء علاقات ناجحة مع زملاء جدد	22	
						أقوم بتقدير واحترام الآخرين	23	
						أظهر اهتمامًا صادقًا بالآخرين	24	
						أساعد الآخرين على تخطي شعور الاستياء في حالة وقوعه	25	

م	مستوى الهدف	السؤال	مدى ملائمة الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة لغوياً		مدى الوضوح		
			ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	
		المتغير التابع: جودة أداء المديرين							
1	أداء المديرين	أصغي للمرؤوسين بشكل جيد، وأتبادل معهم الأفكار بسهولة وأسمح لهم بالتواصل معي بسهولة							
2		أشارك المرؤوسين في وضع أهداف الشركة وأثق في مقترحاتهم							
3		أسعى لتوفير فرص تدريب وتأهيل المرؤوسين وأمنحهم حق التجربة والمخاطرة.							
4		أؤمن برسالة الشركة ورؤيتها وأهدافها.							
5		أستطيع اتخاذ القرارات بسهولة وألتزم بسياسة الشركة.							
6		أناقش المرؤوسين نتائج أدائهم وأطلب تقييم مدراءهم وأعتمد على النتائج في الترقيات والحوافز المعنوية.							
7		أقر بالمسؤولية عن النتائج السلبية أمام المرؤوسين							
8		التزم بمعايير جودة العمل ومتابعة الشكاوى والملاحظات باستمرار.							
9		أعمل على بث روح المثابرة والتغيير في الشركة تماشياً مع التغييرات المحيطة.							
10		أستطيع التركيز أثناء الأزمات والمشكلات الكبيرة التي أتعرض لها داخل العمل وخارجه.							

						يصف المرؤوسين غيابي على أنه يترك فراغا.	11	القيادة الإدارية
						يشعر المرؤوسين بالفخر تحت قيادتي والعمل معي.	12	
						يشعر المرؤوسين بالفخر تحت قيادتي والعمل معي.	13	
						أساعد المرؤوسين في الشركة على إيجاد معنى لعملهم	14	
						أتعامل مع المرؤوسين في المستويات المختلفة باحترام	15	
						أدفع المرؤوسين إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف ومنحهم بالمقابل الامتيازات التي يحتاجونها	16	
						أطلب من المرؤوسين التفكير في مواضيع لم يسبق مناقشتها وتضيف إليهم المزيد من الإبداع.	17	
						أراقب المرؤوسين عن كثب لتفادي الأخطاء أثناء أداء العمل .	18	
						أكتفي بتحقيق الأهداف المطلوبة ولا أسعى لتحميل المرؤوسين فوق طاقاتهم.	19	
						أشعر أن فريقتي يُكنّ لي الاحترام والتقدير	20	
						يصف المرؤوسين غيابي على أنه يترك فراغا.	21	
						يشعر المرؤوسين بالفخر تحت قيادتي والعمل معي.	22	
						يشعر المرؤوسين بالفخر تحت قيادتي والعمل معي.	23	
						أساعد المرؤوسين في الشركة على إيجاد معنى لعملهم	24	
						أتعامل مع المرؤوسين في المستويات المختلفة باحترام	25	

قائمة المحكمين

الترتيب	الاسم	التخصص	المهنة
1	أحمد عبد الحميد	إدارة عمليات سلاسل الإمداد والتوريد	مدير لوجستيات شركة مارس السعودية
2	ياسر مهدي العرفات	ماجستير إدارة مشاريع	مدير مرافق ل شركة Baker hugs
3	ندى الزهراني	دكتوراه علم نفس الأسرة والزواج	مركز مشاعر للاستشارات
4	د. مطيران العنزي	لغة عربية	وزارة التعليم
5	خديجة عليوات	لغة عربية	معلمة

ملخص الدراسة بالعربية

هدفت الدراسة لإيجاد مستوى الذكاء العاطفي من قبل مدراء المشروع وتأثير الذكاء العاطفي على جودة أدائهم في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية والذي ينعكس على أداء فريقه، علاوة على هدفت له الدراسة بالتعرف على مستوى الذكاء العاطفي للمديرين في شركة عناية، وتسلط الضوء على المهارات والقدرات المدركة للمديرين، والتعامل مع المستوى المدرك لأداء المديرين المختلف باختلاف العوامل الديمغرافية، وخرجت الدراسة بالتوصيات التي من شأنها رفع مستوى الوعي والاهتمام بجانب الذكاء العاطفي لمديري المشاريع على أنه أحد العوامل للنجاح والتوفيق والتميز. وقد تمت الدراسة على شريحة من المدراء في شركة عناية بالمملكة العربية السعودية وذلك لقياس مستوى الذكاء العاطفي وربطها مع نجاحهم لإيجاد العلاقة بين مستوى ذكائهم العاطفي وتأثيره على أداء ادارته وفريقه والذي يترجم النجاح المشترك في كافة مستوياته. واعتمد الباحث على أسلوب التحليل الوصفي، والذي على غرارته تم توزيع استبانة الكترونية وفق مجموعته كبيرة من المدراء حيث حظي الباحث على 34 استجابة رداً على الاستبانة، وظهرت الدراسة أن الذكاء العاطفي له دور كبير ومهم في استجابة الفريق وأدائه وتحقيق جوده عالية مع المدراء وخاصة من لديهم القدرة على توظيف هذا الذكاء والتعامل معه بحرفية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، عناية، المدراء، ادارة المشاريع، المملكة العربية السعودية

Abstract

The study aimed to find the level of emotional intelligence by project managers and the impact of emotional intelligence on the quality of their performance in project management in the Kingdom of Saudi Arabia, which is reflected in the performance of his team, in addition to the study aimed to identify the level of emotional intelligence of managers in Enaya Company, and highlight the skills and perceived abilities of managers, and deal with the level of perception of the performance of managers different according to demographic factors, and the study came out with recommendations that would raise the level of awareness and interest in the aspect of emotional intelligence for project schools as One of the factors for success, success and excellence.

The study was conducted on a segment of managers in Enaya Company in the Kingdom of Saudi Arabia in order to measure the level of emotional intelligence and link it with their success to find the relationship between the level of emotional intelligence and its impact on the performance of his management and team, which translates the joint success at all levels. Al-Bajath relied on the descriptive analysis method, which was similar to which an electronic questionnaire was distributed according to a large group of managers, where the researcher received 81 responses in response to the questionnaire, and the study showed that emotional intelligence has a major and important role in the team's response and performance and achieving high quality with managers, especially those who have the ability to employ this intelligence and deal with it professionally.

Keywords: Emotional Intelligence, En, Managers, Project Management, Saudi Arabia