



الجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجارة
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين فيمكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا

إعداد: عنزمي محمد بظاظو

إشراف الدكتور: سامي أبوالروس

**قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال**

فبراير 2010_ ذي القعدة 1430هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

(سورة البقرة 32)

(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)

(سورة المجادلة 17)

(وقال رب أوزر عني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن

اعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

(سورة النمل 19)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

التهنئة

- ❖ إلى رسول المحبة و الرحمة حبيبي رسول الله صلى الله عليه و سلم.
- ❖ إلى أرواح شهداء فلسطين الذين رووا بدمائهم الطاهرة ثرى الوطن الغالي.
- ❖ إلى شعبي الآبي الصامد القابع تحت الحصار الظالم في قطاع غزة.
- ❖ إلى روح أبى الحنون رحمه الله و أسكنه فسيح جناته.
- ❖ إلى أمي العزيزة الغالية، باعثة روح الحماسة فيّ لمواصلة درب العلم و الاجتهاد.
- ❖ إلى رفيقة دربي زوجتي الحبيبة الوفية التي شاركتني عناء المشوار.
- ❖ إلى كل أخواتي و إخواني الأعزاء.
- ❖ إلى أصحاب الطموح و الهمم العالية .
- ❖ إلى التواقين أن يعود للأمة مجدها عبر جسور العلم و النور.
- ❖ إلى حاملي المشاعل الذين ينيرون طريق الحرية، إلى أهل العلم و طلبته.

خبر و تقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر والمنة أن يسرت لي السبل، وفقنتني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

(لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

رواه أحمد والبخاري و صححه الألباني

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها. إذ أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث.

أتقدم بالشكر الجزيل من الدكتور الفاضل/ سامي على أبو الروس من ساعدني وأعانني ونصحتني وأرشدني بتوجيهاته، فجزاه الله عني خير جزاء و أدامه الله ذخرا للوطن وأهل العلم. كما أتقدم بالشكر للدكتور/ سمير صافي لمساهمته ومجهوده في التحليل الإحصائي الخاص بالدراسة وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر وإلى الدكتور/ رشدي عبد اللطيف وادي لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصلاً لإدارة الجامعة الإسلامية وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة في كلية التجارة، جزاهم الله كل خير. وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذا البحث، والشكر الجزيل موصلاً إلى كل الأخوة والأصدقاء الذين كانت لهم مساهمات طيبة في إتمام هذه الدراسة، وأخص بالذكر أخي الحبيب إيهاب " أبو محمد " على مجهوداته في توفير المراجع العربية، وكذلك الأخ ممدوح فروانة " أبو مصعب" الذي ساعدني في الحصول على المراجع الأجنبية عبر موقع الأمازون، ولا أنس أن أشكر الأخ الفاضل محمد الرنتيسي " أبو أسامة" لمساعدته في تدقيق ترجمة مقياس الذكاء العاطفي، وشكر خاص للأخ أسامة عطاالله" أبو عبد الله" لما قدمه من مساعدة أثناء سفري للخارج، والشكر موصول أيضاً للأخ إبراهيم العمارنة لمجهوداته الطيبة في توفير العديد من مراجع الدراسة. كما أتقدم بالشكر إلى جميع المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا الذين قاموا بتعبئة الاستبانة. لجميع هؤلاء كل الشكر والتقدير والإمتنان، والله الموفق لما فيه الخير لديننا، ودنيانا، فجزاهم الله عنا كل خير، وما توفيقي إلا بالله.. والله من وراء القصد.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
I	آيات من الذكر الحكيم	1
II	الإهداء	2
III	شكر و تقدير	3
IV	قائمة المحتويات	4
VIII	قائمة الجداول	5
XI	قائمة الأشكال	6
XII	ملخص الدراسة باللغة العربية	7
XIV	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	8
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	2.1
4	فرضيات الدراسة	3.1
5	متغيرات الدراسة	4.1
5	أهداف الدراسة	5.1
6	أهمية الدراسة	6.1
الفصل الثاني : الإطار النظري (الذكاء العاطفي)		
المبحث الأول : مدخل و مفاهيم حول الذكاء العاطفي		
9	المقدمة	1.1
9	تعريف الذكاء العاطفي	2.1
11	تسمية الذكاء العاطفي	3.1
12	التطور التاريخي للذكاء العاطفي	4.1
15	أهمية الذكاء العاطفي و دوره في الحياة	5.1
18	المجالات و التطبيقات المختلفة للذكاء العاطفي	6.1
18	1.6.1 الذكاء العاطفي و الأسرة	
19	2.6.1 الذكاء العاطفي و العمل المهني	
20	3.6.1 الذكاء العاطفي و التعليم المدرسي و الأكاديمي	
20	4.6.1 الذكاء العاطفي و القيادة	
المبحث الثاني : نماذج و أساليب قياس الذكاء العاطفي		
23	مقدمة	1.2
24	نماذج الذكاء العاطفي	2.2
26	1.2.2 نموذج ماير و سالوفي	
28	2.2.2 نموذج دانيال جولمان	

الصفحة	الموضوع	الرقم
31	3.2.2 نموذج بار-أون	
34	4.2.2 نموذج داليب سينج	
36	مقارنة وتعليق على نماذج الذكاء العاطفي	3.2
38	أساليب قياس الذكاء العاطفي	4.2
38	2.4.1 إختبارات الأداء	
40	2.4.2 إختبارات التقرير الذاتي	
42	2.4.3 إختبارات تقدير المحيطين	
43	جودة إختبارات الذكاء العاطفي	5.2
43	1.5.2 ثبات الإختبار	
43	1- ثبات الإختبار	
43	2- ثبات المصححين	
43	3- التجزئة النصفية	
44	2.5.2 صدق الإختبار	
44	1 - صدق المضمون أو المحتوى	
44	2 - الصدق المرتبط بالمحكات	
45	تعليق على إختبارات الذكاء العاطفي	6.2
المبحث الثالث : الأداء الوظيفي وعلاقته بالذكاء العاطفي		
47	مقدمة	1.3
47	طبيعة الأداء الوظيفي	2.3
47	1.2.3 تعريفات مرتبطة بالأداء	
48	2.2.3 أنواع الأداء	
49	3.2.3 العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته	
51	أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي	3.3
52	كيف يرتبط الذكاء العاطفي بالأداء الوظيفي	4.3
الفصل الثالث : نبذة عن الأونروا		
55	مقدمة	1.3
55	نظرة شاملة	2.3
56	الخدمات التي تقدمها الأونروا	3.3
56	الرئاسة و المكاتب الإقليمية	4.3
58	الأونروا و تقييم الأداء	5.3
الفصل الرابع : الدراسات السابقة		
60	المقدمة	1.4
60	الدراسات المحلية	2.4
63	الدراسات العربية	3.4
70	الدراسات الأجنبية	4.4

الصفحة	الموضوع	الرقم
80	التعليق على الدراسات السابقة	5.4
الفصل الخامس : الإطار العملي للبحث:		
المبحث الأول: المنهجية والإجراءات		
84	المقدمة	1.1
84	منهجية وإجراءات الدراسة	2.1
84	1.2.1 منهج الدراسة	
84	2.2.1 مجتمع الدراسة	
85	3.2.1 عينة الدراسة	
85	أنواع و مصادر البيانات	3.1
85	1.3.1 المصادر الأولية	
85	2.3.1 المصادر الثانوية	
85	أداة الدراسة	4.1
85	1.4.1 الجزء الأول : المتغيرات الديموغرافية	
86	1.4.2 الجزء الثاني : مقياس الذكاء العاطفي	
86	1.4.3 الجزء الثالث: مقياس الأداء الوظيفي	
86	الأساليب الإحصائية	5.1
87	إجراءات الدراسة	6.1
المبحث الثاني : فحص صدق وثبات الأداة		
90	المقدمة	1.2
90	صدق الإستبانة	2.2
90	1.2.2 صدق المحكمين	
90	2.2.2 صدق المقياس	
101	ثبات الإستبانة	3.2
102	2.3.1 معامل الفا كرونباخ	
المبحث الثالث : تحليل البيانات		
104	المقدمة	1.3
104	تحليل خصائص العينة	2.3
104	1.2.3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
105	2.2.3 توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	
106	3.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	
107	4.2.3 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	
108	تحليل الإستبانة	3.3
108	1.3.3 تحليل الاستجابات على مقياس الذكاء العاطفي	
115	2.3.3 تحليل الاستجابات على مقياس الأداء الوظيفي	

الصفحة	الموضوع	الرقم
المبحث الرابع : إختبار الفرضيات		
130	المقدمة	1.4
130	1.1.4 الفرضية الصفرية	
130	2.1.4 الفرضية البديلة	
130	إختبار فرضيات الدراسة	2.4
131	1.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى	
136	1.2.4 الفرضية الرئيسية الثانية	
الفصل السادس : النتائج والتوصيات		
152	المقدمة	1.6
152	نتائج الدراسة	2.6
155	توصيات الدراسة	3.6
157	الدراسات المقترحة	4.6
المراجع		
1 - المراجع العربية		
160	الكتب	1.1
160	رسائل الماجستير و الدكتوراه	2.1
161	الدوريات	3.1
161	الجراند	4.1
2 - المراجع الأجنبية		
161	Books	1.2
162	Master and Doctorial Dissertation	2.2
162	Periodicals	3.2
164	3 - مواقع الإنترنت	
الملاحق		
166	ملحق رقم (1) إستبانة الدراسة بصورتها المبدئية	1
176	ملحق رقم (2) قائمة لجنة التحكيم	2
178	ملحق رقم (3) إستبانة الدراسة بصورتها النهائية	3
185	ملحق رقم (4) نموذج التقييم السنوي لموظفي الأونروا	4
191	ملحق رقم (5) تقرير لجنة المقابلة الوظيفية في الاونروا	5
193	ملحق رقم (6) مفتاح تصحيح مقياس الذكاء العاطفي	6

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1.2	تعريف الذكاء العاطفي حسب التطور الزمني	10
2.2	أثر القيمة الاقتصادية للذكاء العاطفي حسب درجة تعقيد المهنة	17
3.2	خصائص النماذج المختلطة و نماذج الأداء (القدرة) في الذكاء العاطفي	25
4.2	القدرات الفرعية و كذلك محتواها، مرتبة بصورة تطويرية من الأدنى للأعلى	27
5.2	مقارنة بين نماذج مختلفة في الذكاء العاطفي	37
6.2	نماذج من مقاييس الأداء لاختبار مستوى الذكاء العاطفي	41
7.2	نماذج من مقاييس التقرير الذاتي لاختبار مستوى الذكاء العاطفي	42
1.5	مجتمع الدراسة	84
2.5	تصنيف مستويات الذكاء العاطفي	87
3.5	تصنيف درجات مقياس الأداء الوظيفي	87
4.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الحساسية الانفعالية " والدرجة الكلية للمجال	91
5.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " النضج الانفعالي " والدرجة الكلية للمجال	93
6.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الكفاية الانفعالية " والدرجة الكلية للمجال	94
7.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " قيادة فرق العمل " والدرجة الكلية للمجال	97
8.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الاتصال و التواصل" والدرجة الكلية للمجال	98
9.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " التحفيز المعنوي " والدرجة الكلية للمجال	99
10.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " إدارة الصراع و حل النزاع " والدرجة الكلية للمجال	100
11.5	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	101
12.5	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	102
13.5	خصائص أفراد العينة من حيث الجنس	104
14.5	خصائص عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية	105
15.5	خصائص أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي	106
16.5	خصائص أفراد العينة من حيث عدد سنوات الخدمة	106
17.5a	الأسئلة المتعلقة بمحور الحساسية الإنفعالية على مقياس الذكاء العاطفي	108
17.5b	تحليل نتائج المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي – محور الحساسية الانفعالية	109
18.5a	الأسئلة المتعلقة بمحور النضوج الإنفعالي على مقياس الذكاء العاطفي	110
18.5b	تحليل إستجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي – محور النضوج الإنفعالي	111
19.5a	الأسئلة المتعلقة بمحور الكفاية الإنفعالية على مقياس الذكاء العاطفي	112
19.5b	تحليل استجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي – محور الكفاية الإنفعالية	113
20.5	تحليل إستجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي بصورة عامة	114
21.5	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال قيادة فرق العمل	116

117	النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور قيادة فرق العمل	22.5
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال و التواصل	23.5
121	النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور الإتصال و التواصل	24.5
122	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز المعنوي	25.5
124	النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور التحفيز المعنوي	26.5
125	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات إدارة الصراع و حل النزاع	27.5
127	النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور إدارة الصراع و حل النزاع	28.5
127	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مقياس الاداء عند المدراء	29.5
128	النسب المئوية لدرجات الإستجابة " جميع محاور مقياس الاداء "	30.5
131	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي و الأداء الوظيفي عند المدراء بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	31.5
133	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي و الأداء الوظيفي عند المدراء بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	32.5
134	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الانفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي و الأداء المهني عند المدراء بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	33.5
135	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي و الأداء المهني عند المدراء بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	34.5
136	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الجنس و ذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	35.5
137	يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الجنس وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	36.5
138	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الجنس وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	37.5
139	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الدرجة الوظيفية وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	38.5
140	يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الدرجة الوظيفية وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	39.5
141	يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الدرجة الوظيفية وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	40.5
142	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى العمر، وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	41.5
143	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الانفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى العمر، وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	42.5
144	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى العمر، وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	43.5
145	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء	44.5

	العاطفي تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	
146	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	45.5
147	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	46.5
148	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	47.5
149	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	48.5
150	التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، وذلك بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال	49.5
194	توزيع أرقام العبارات و عددها في مقياس الذكاء العاطفي بعد تقنيه ليناسب البيئة الفلسطينية	1.7
195	مفتاح تصحيح استجابات مقياس الذكاء العاطفي	2.7
196	تصنيف درجات الذكاء العاطفي	3.7
196	التحليل النوعي لفئات الذكاء العاطفي حسب الدرجة النهائية	4.7

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
3	فكرة موضوع الدراسة	1
5	المتغيرات المستقلة و التابعة المستخدمة في الدراسة	2
11	أدوار الذكاء العاطفي في الحياة اليومية	3
14	حجم المطبوعات التي تتعلق بالذكاء العاطفي ما بين 1990 حتى 2001	4
16	مؤشرات نجاح الأفراد في الحياة	5
18	أبرز مجالات تطبيقات الذكاء العاطفي	6
24	تصنيف نماج الذكاء العاطفي و أمثلة عليها	7
26	مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج ماير و سالوفي (1997)	8
28	نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي	9
31	نموذج (جولمان و آخريين،2002) للذكاء العاطفي	10
32	مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج بار- أون،2000	11
35	مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج داليب سينج (Dalip Sigh)	12
48	أنواع الأداء طبقا لتصنيف (Rotundo&Sakeet,2002)	13
50	نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة (نموذج الأداء)	14
52	نموذج الذكاء العاطفي و الفاعلية التنظيمية	15
57	البرامج و الأقسام العاملة في إطار مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا	16
114	النسب المئوية لمستويات مكونات الذكاء العاطفي عند أفراد العينة	17

ملخص الدراسة

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الإهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التميز والتفوق الوظيفي، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي لدى شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي، حيث أجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج داليب سينج للذكاء العاطفي في البيئة الإدارية، وقد تم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدراء في مكونات النموذج الثلاثة (الحساسية الانفعالية، النضوج الانفعالي، والكفاية الانفعالية) وأثرها على قدرة المدراء في قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين و قدرتهم على تحفيز العاملين معنوياً وكذلك قدرتهم على إدارة الصراع وحل النزاع، كما شملت الدراسة التعرف على أثر كل من الجنس والعمر والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة على مستويات الذكاء العاطفي في كل مكون من المكونات الثلاثة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم باستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد تم استخدام الإستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، والذين بلغ عددهم 92 مديراً، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، وقد تم توزيع 92 إستبانة وتم إسترجاع 87 إستبانة أي ما نسبته (94.5%).

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة حسب نموذج سينج و فاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين و القدرة على تحفيز العاملين معنوياً و القدرة على إدارة الصراع وحل النزاع)، كما أظهرت الدراسة أن ليس هناك اثر لعامل الجنس والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، وإنما هناك أثر لعامل العمر فقد وجد أنه يؤثر بشكل مباشر على النضوج الانفعالي وهذا نتيجة الخبرة في الحياة التي تكتسب نتيجة مخالطة أصناف متنوعة من الناس.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات الهامة، ومنها أن يشتمل تقرير الأداء السنوي على فقرات أكثر ووزن أكبر فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، كذلك أن يدرج عامل الذكاء العاطفي في

إجراءات التوظيف من حيث الاختبارات المسبقة ومقابلات التوظيف، كما أوصت الدراسة بتصميم مقاييس للذكاء العاطفي باستخدام إختبارات الأداء عبر أسلوب توافق الرأي الجماعي يحاكي واقع البيئة التنظيمية في فلسطين وذلك بالاسترشاد بالمقاييس المتوفرة في بيئة العمل الإداري في بيئات عمل أخرى (أمريكية، هندية، صينية).

Abstract

This Study aims to identify the impact of emotional intelligence (EI) on manager performance at UNRWA Gaza field office (GFO), to suggest some recommendations in order to enhance the EI as main factor of superior performance or outstanding performance, this aim is satisfied through studying the current situation of EI of the manager staff at GFO, this study is carried out using Dalip Singh model for emotional intelligence at work (with three dimensions: emotional sensitivity, emotional maturity, and emotional competency) to examine the impact of EI on manager performance with four dimensions (team leading, relationships management, moral incentive, and conflict resolution).

The researcher used the descriptive method and comprehensive survey to collect data to meet the research objectives using SPSS program to analyzed data.

Questionnaire used as a tool to explore responses of study population, so (92) questionnaires were distributed to study community, the collected questionnaires were (87) i.e recovery rate (94.5%).

The Study concluded that, there is statically significant relationship between EI and the effective performance of managers regarding the four dimensions (team leading, relationships management, moral incentive, and conflict resolution), also the study show that there is no statically significant relationship between EI and sex, employment level, years of experience, on the contrary, there is statically significant relationship between EI and age, so age has main effect on emotional maturity, this is due to wide relationship with deferent kinds of people that they has.

The study summaries the most important recommendation that can enhance EI as main factor for successes at work, such as increasing EI items and evaluating weights in the periodic report, also the same recommendation in the employment process (written exams, interviews).

Furthermore the study recommended to design emotional intelligence scale compatible with the Palestinian context in the administrative field using the existing scales in the other context (American, Indian, and Chinese) .

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 فرضيات الدراسة

1.4 متغيرات الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

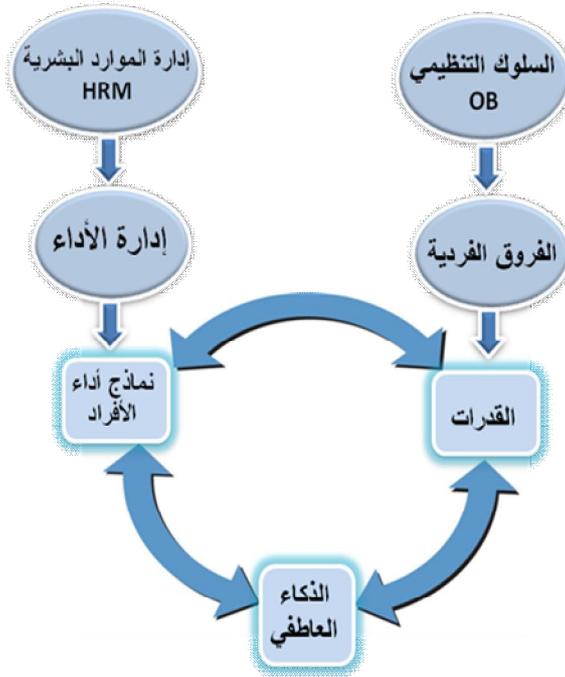
1.1 المقدمة :

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجالي السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. فقد كان التركيز في القرن العشرين ينصب على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي (يرمز له بـ "IQ" وهو إختصار لـ "Intelligence Quotient" أي حاصل الذكاء العقلي) بوصفه أحد محددات مستوى أداء العاملين في المنظمات، إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) ويرمز له بـ (EQ) أكثر أهمية في تحديد مستوى الأداء، لذلك فإن بعض العلماء يرون أن القرن الواحد والعشرين سيشهد إهتماماً كبيراً بدراسة الذكاء العاطفي وبرامج تطويره بوصفه مؤشراً للنجاح المهني و التربوي و النجاح في الحياة بصفة عامة، فهو الذي يفسر لماذا ينجح متوسطو الذكاء التقليدي (IQ) بصورة أفضل من المرتفعين على المقياس نفسه، وهذا ما جعل جولمان (باحث أمريكي من أبرز الباحثين في مجال الذكاء العاطفي) يعزو تفوق الإنجاز لدى الآسيويين إلى خصائصهم الإنفعالية من الإصرار والمثابرة في مواجهة العقبات (هاشم، 2004، ص160). وأكدت الأبحاث أن الذكاء العقلي يرسم الحدود الدنيا للنجاح المهني، فإختبارات الذكاء العقلي كما وجدها العلماء لا تتنبأ بأكثر من 20 في المائة من عوامل النجاح في العمل، في حين يسهم الذكاء العاطفي بحوالي 40 في المائة، وذكر العلماء في هذا المجال أيضاً أنهم لاحظوا أن العديد من الأشخاص مرتفعي الذكاء العقلي، لكنهم منخفضو الذكاء العاطفي ينتهون إلى العمل عند أشخاص منخفضي الذكاء العقلي، لكنهم مرتفعو الذكاء العاطفي (الخضر، 2008، ص8). وفي دراسة أجراها كل من " كيللي وكابلان" (Kelley & Caplan) على مجموعة من موظفي " شركة بل " الأمريكية الحاصلين على درجات مرتفعة في الذكاء العقلي، أن 15% منهم فقط تم تصنيفهم على أنهم موظفون مميزو الأداء (لديهم قدرة مرتفعة على إدارة الأزمات بفعالية، و مستوى أدائهم مرتفع)، وتوصل الباحثان إلى أن كل من المهارات العقلية والمؤهلات العلمية الأكاديمية ليستا قادرتين على التمييز بين متوسطي و عالي الأداء، ولكن ما سمي سابقاً بمهارات الذكاء العاطفي أظهرت قدرة تمييزية أعلى بين هاتين المجموعتين، ولاشك أن الأفراد الذين يجمعون بين المستويات المرتفعة في كل من الذكاء العقلي والذكاء العاطفي سيكونون أكثر قدرة على التوافق الفعال مع مواقف الحياة اليومية (الخضر، 2002، ص29).

إن التمايز في الأداء المهني بين الأفراد يخضع للعديد من العوامل المختلفة، ومن أبرز هذه العوامل "الفروق الفردية"، ومن هنا تم إستنباط فكرة هذه الدراسة التي يوضحها شكل رقم (1)، فعلم السلوك التنظيمي يهتم بدراسة قدرات الأفراد ضمن موضوع الفروق الفردية، وعلم إدارة الموارد البشرية يهتم بدراسة الأداء وطرق إدارته ضمن نماذج أداء الأفراد المختلفة، والفروق الفردية يندرج تحتها عدة مكونات لها تأثير على الأداء المهني، و من أبرز هذه المكونات "الذكاء العاطفي" الذي من خلاله يتم الربط بين موضوع القدرات (سلوك تنظيمي) وموضوع الأداء (إدارة موارد بشرية).

شكل رقم (1)

فكرة موضوع الدراسة



(المصدر: جرد بواسطة الباحث)

ومن خلال البحث و التنقيب في ثنايا موضوع الذكاء العاطفي وجد أن له تطبيقات و إستخدامات واسعة في الحياة ، منها تطبيقات في الجانب المهني و أماكن العمل، وكذلك في عملية التدريب و التدريس بمختلف مراحلها بما فيها التدريس الجامعي.

أما هذه الدراسة فهي تبحث في أثر الذكاء العاطفي الذي يتمتع به المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا (UNRWA) على أدائهم الوظيفي، والأونروا هي منظمة دولية إغاثية غير ربحية أسست عام 1950 عقب الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين وتهدف هذه المنظمة إلى تنفيذ عمليات إغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الذي هُجروا بسبب الإحتلال عام 1948.

1.2 مشكلة الدراسة :

إضافة إلى ما تم التطرق إليه في المقدمة، فإنه يلاحظ تزايد الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي في مكان العمل على الخصوص. فكثيراً من الباحثين يذكر أن الاعتماد على عوامل الذكاء العاطفي في إنتقاء الإداريين في مجموعة من الشركات التجارية و الصناعية الكبرى قد أدى إلى تحسين الأداء والإنتاج وبفارق كبير عن إختيارهم على أسس معرفية (زيدان والإمام، 2003، ص14). والذكاء العاطفي يفسر لنا أيضاً لماذا يتفاوت بعض العاملين عن بعضهم في ميادين العمل المختلفة على الرغم من تساويهم في القدرات العقلية أو مستوى الخبرة والتدريب (Lynn, 2001, P.1).

وبناء على هذه الشواهد و الدلائل حول إرتباط الذكاء العاطفي بأداء وجودة إنجاز العمل عند الأفراد، فإن مشكلة البحث تتبلور في معرفة مستوى الذكاء العاطفي عند المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا وأثره على أدائهم المهني، ويحاول البحث الحالي الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي :

هل هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ؟ .

1.3 فرضيات الدراسة :

بناء على ما تم تناوله في المقدمة ومشكلة البحث يمكن تلخيص فروض الدراسة طبقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة في فرضيتين أساسيتين، فالأولى يتفرع عنها ثلاث فرضيات أخرى، والفرضية الثانية تبحث في وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومتغيرات ديموغرافية أخرى، ويمكن التعبير عن الفرضيات الأولى والثانية على النحو التالي:

H1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء العاطفي بشكل عام وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية كما هو موضح في الشكل رقم (2):

H1a: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

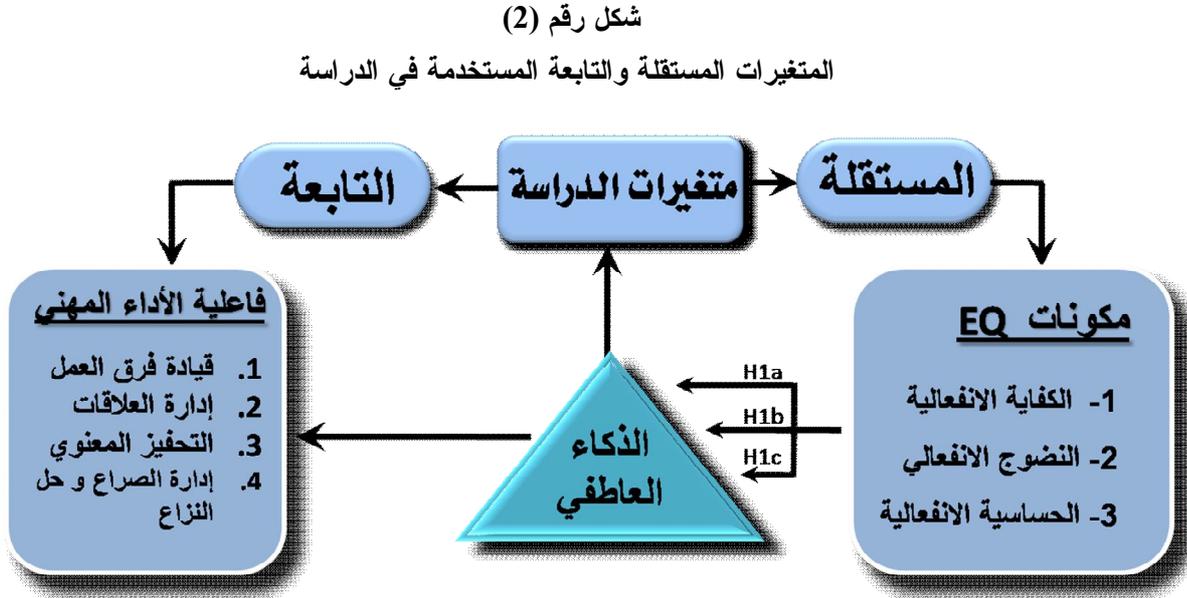
H1b: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

H1c: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

H2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وبعض المتغيرات الديموغرافية عند أفراد العينة مثل (الجنس، العمر، التعليم، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة).

1.4 متغيرات الدراسة :

الشكل رقم (2) يوضح المتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة بناء على نموذج داليب سنغ - Dalip Singh للذكاء العاطفي ذو المكونات الثلاث :



المصدر: (جرد بواسطة الباحث)

1.5 أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية عند أفراد العينة.
- 2- تزويد المكتبة العربية بأحدث ما توصل إليه العلم في مجال الذكاء العاطفي في البيئة الأجنبية، وذلك عبر ترجمة العديد من الدراسات الحديثة و النظريات المتعلقة بالموضوع، مما يمهّد و يسهل الطريق لإجراء المزيد من البحوث و الدراسات في هذا المجال في البيئة العربية.
- 3- إجراء أول تجربة بحثية علمية في هذا المجال في بلادنا فلسطين تتناول موضوع الذكاء العاطفي في مجال العمل الإداري، مما يفتح مجال البحث والدراسة في هذا الموضوع في بيئتنا المحلية في قطاعات إدارية مختلفة (الصناعي، التجاري، التعليم الجامعي، المجتمعي).
- 4- تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العلمية و التي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في الأونروا مما يساهم في تطوير مساهمهم الوظيفي.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتعلق بموضوع إداري ذو أبعاد متعددة يدخل ضمن إهتمامات كثير من الممارسين والأكاديميين وذلك لأن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء المهني، لذا فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من:

1. إمكانية الاستفادة من النتائج والحلول والتوصيات التي يخلص إليها الباحث من دراسته لموضوع الذكاء العاطفي وأثره على جودة وفعالية الأداء المهني.
2. ترجع أهمية الدراسة التطبيقية في التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي و جودة أداء المدراء وفرص نجاحهم المهني، على أساس أن الذكاء العاطفي هو أحد أبعاد الذكاء وهو المسئول عن قدرة الفرد على إدارة إنفعالاته ومشاعره وعواطفه وعلاقة بالآخرين.
3. تُعد هذه الدراسة إستجابة لإتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال بحوث السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وبمقتضى ذلك بدأ اهتمام الباحث نحو دراسة الموضوع.
4. تُعتبر هذه الدراسة فريدة من نوعها في البيئة الفلسطينية على وجه الخصوص إذ أنها تتناول موضوع لم يتناوله الباحثون من قبل في قطاع غزة في حقل العمل الإداري.
5. تعتبر الدراسة في هذا المجال مرجعاً هاماً للطلبة الدارسين، حيث تعتبر مخرجات هذه الدراسة مهمة لذوى العلاقة بالموضوع، فهي تطلع الدارس على واقع ومستويات الذكاء العاطفي في مؤسسة من أهم وأكبر المؤسسات العاملة في قطاع غزة
6. تُعتبر هذه الدراسة مهمة كذلك لأنها ستفتح المجال أمام الباحثين في علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لبحث هذا المفهوم الجديد وعلاقاته بمتغيرات أخرى.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

" الذكاء العاطفي "

المبحث الأول : مدخل و مفاهيم حول الذكاء العاطفي

المبحث الثاني : نماذج و أساليب قياس الذكاء العاطفي

المبحث الثالث : الأداء الوظيفي و علاقته بالذكاء العاطفي

الفصل الثاني :

المبحث الأول

” مدخل و مفاهيم حول الذكاء العاطفي ”

1.1	المقدمة
1.2	تعريف الذكاء العاطفي
1.3	تسمية الذكاء العاطفي ، و الرموز الدالة عليه (EQ ,EI)
1.4	التطور التاريخي للذكاء العاطفي
1.5	أهمية الذكاء العاطفي و دوره في الحياة المهنية
1.6	المجالات و التطبيقات المختلفة للذكاء العاطفي
1.6.1	الذكاء العاطفي و الأسرة
1.6.2	الذكاء العاطفي والعمل المهني
1.6.3	الذكاء العاطفي و البيئة المدرسية و الأكاديمية
1.6.4	الذكاء العاطفي والقيادة

الفصل الثاني :

المبحث الأول

" مدخل و مفاهيم حول الذكاء العاطفي "

1.1 مقدمة

يناقش هذا المبحث التعاريف المتعددة للذكاء العاطفي و المفاهيم العامة له، كما يتطرق إلى التسميات الأخرى الشائعة في البيئة العربية مثل مصطلح الذكاء الوجداني أو الذكاء الإنفعالي أو ذكاء المشاعر، كذلك يناقش هذا المبحث موضوع الرموز المختصرة الدالة على مصطلح الذكاء العاطفي والتي يكثر إستخدامها في الدراسات العلمية، ويسلط أيضاً الضوء على الجانب التاريخي وتطور الكتابات في مجال الذكاء العاطفي.

1.2 تعريف الذكاء العاطفي

قدم العلماء والباحثون تعريفات متعددة للذكاء العاطفي منذ بروزه للإهتمام، وتكاد تكون جوانب الإتفاق بين هذه التعريفات أكثر من جوانب الإختلاف، إلا أن بعض هذه التعريفات ركزت على أنه مجموعة من القدرات بينما تعريفات أخرى ركزت على أنه مجموعة من سمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والإنفعالية، وهذا ما سيتم مناقشته في المبحث الذي يتطرق إلى نماذج الذكاء العاطفي (نموذج السمات ونموذج القدرات والمهارات والنموذج المختلط).

يعرف سلامة حسين الذكاء العاطفي: " بأنه قدرة الفرد في التعرف على الإنفعالات لديه ولدى الآخرين، وتحديدها والقدرة على إظهار الاستجابات الملائمة إزاء المثيرات البيئية، فالذكاء العاطفي (الوجداني) يدور حول فهم الفرد و وعيه بمشاعره وإنفعالاته والتحكم فيها وإدارتها والوعي بمشاعر وإنفعالات الآخرين والتعاطف والتفاعل معهم، وأنه قدرة مكتسبة ومُتعلمة وأنه ينطوي على مهارات نوعية و محددة يمكن تعلمها و إكتسابها" (حسين، 2006، ص:35)، وقد عرفه ثورنديك واستاين: " بأنه القدرة على فهم المشاعر والإحساسات الداخلية أوالحالات العاطفية أوالوجدانية للأشخاص الآخرين ويتحقق هذا من خلال تعبيرات الوجه أونبرات الصوت أوالسلوك التعبيري" (السمادوني، 2007، ص:42). وتعرفه أدلي لين: " بأنه أحد أبعاد الذكاء المسئول عن قدرتنا على إدارة أنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين" (Lynn, 2001, p. 2). ويرى دانيال جولمان أحد أبرز أعلام هذا الميدان: " أن الذكاء العاطفي يشير إلى قدرة الفرد على فهم الإنفعالات لديه وإنفعالات الآخرين، ومعرفتها والتمييز بينها، والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية، والقدرة على تحفيز الذات وعلى إدارة الانفعالات والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال" (حسين، 2006، ص:28). كما يعد سالوفي وماير (Salovey & Mayer) رائدين في تقديم تعريفات

متعددة لهذا المفهوم، وقد إعتمدت كثير من التعريفات على أفكارهما، فقد عرفا الذكاء العاطفي بأنه: "التعبير والتحليل الدقيق للإنفعالات الشخصية وإنفعالات الآخرين، والقدرة على تحديد مشاعر الفرد الخاصة و تصنيفها والتعبير اللفظي والوجهي عنها" (هاشم،2004،ص:137). والجدول (2.1) يجمل العديد من التعريفات المذكورة في أدبيات الذكاء العاطفي حسب التطور الزمني لهذا المفهوم. وبناءً على ما تم التطرق له ومناقشته فإن الباحث يعرف الذكاء العاطفي بأنه: " معرفة الفرد لإنفعالاته وإنفعالات الآخرين وتوظيف هذه المعرفة بذكاء لإختيار الأسلوب الأمثل الذي يضمن إدارة ناجحة لمواقف الحياة المختلفة " .

جدول رقم (2.1)

تعريف الذكاء العاطفي حسب التطور الزمني

الكاتب و السنة	تعريف الذكاء العاطفي
Bar-On(1997) بار- أون	قدرة الأفراد للتعامل مع تحديات البيئة اليومية ويساهم في التنبؤ بنجاح الأشخاص في المجال المهني والمساعي الشخصية.
J. Freedman(1998) فريدمان	هو طريقة للتعرف على كيفية و فهم واختيار كيف نفكر ونشعر ونتصرف وهو الذي يشكل تصرفاتنا، وكذلك طريقة فهمنا لأنفسنا كيف ولماذا نتعلم، وهو يعطي القدرة على ترتيب الأولويات ويحدد معظم تصرفاتنا اليومية
Dalip Singh(2003) داليب سينغ	قدرة شخصية على الاستجابة الملائمة و الناجحة لتشكيلة واسعة من المثيرات الانفعالية التي يجري استخلاصها أو انتزاعها من داخل الشخص والبيئة المباشرة أو الفورية، والذكاء العاطفي له أبعاد ثلاثة هي: الحساسية الانفعالية، النضج العاطفي، والكفاءة الوجدانية التي تحفز الفرد على التعرف الحقيقي والتفسير الواضح والصريح لتصرف الإنسان والتعامل معه بطريقة ديناميكية ولبقة .
Vindo Sanwal (2004) فيندو سانوال	هو الوعي في استخدام المشاعر والانفعالات وتوظيفها بمعايير وأساليب معرفية شخصية لمواجهة الأوضاع والمشاكل.
Samira Malekar(2005) سميرة مالكار	هو مجموعة من العوامل والتي تشمل الوعي بالذات وإدارة الانفعالات، وتنمية ذاتية عبر قوة التعاطف والتحفيز وبناء علاقات قوية مع الآخرين.

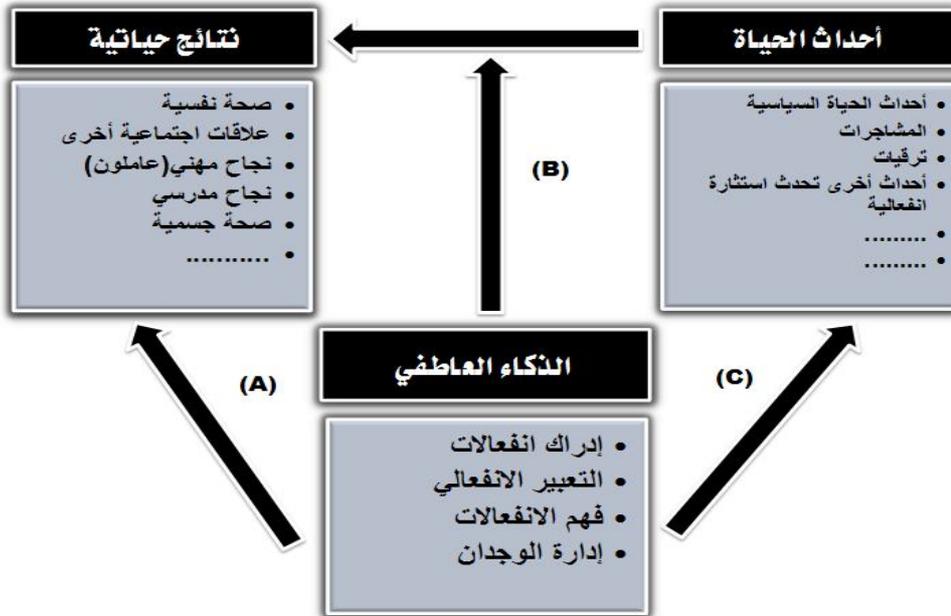
Source: Singh, Dalip, "Emotional Intelligence At Work", New Delhi, Response Books, 3rd Edition, 2006, p.36-37. "بتصرف من الباحث"

ويوضح الشكل رقم (3) مفهوم الذكاء العاطفي في مناحي الحياة اليومية، حيث يشير الشكل أن الناس الذين لديهم ذكاء عاطفي (وجداني) عالي يعرفون جيداً مشاعرهم الخاصة ويقومون بإدارتها جيداً، ويتفهمون ويتعاملون مع مشاعر الآخرين بصورة ممتازة. وهم أنفسهم يكونون متميزين في كل مجالات الحياة وأكثر إحساساً بالرضا عن أنفسهم، والتميز بالكفاءة في حياتهم، و بقدرتهم على السيطرة على بنيتهم العقلية بما يدفع إنتاجهم قدماً إلى الأمام، أما الناس

الذين لديهم ذكاء وجداني منخفض ليس لديهم القدرة على مواجهة الأحداث الضاغطة و يشعرون باليأس والاكتئاب أو الإحباط وتدني مستوى إنتاجهم، في الشكل رقم (3)، يتضح كيف يؤثر الذكاء الوجداني في أمور الحياة اليومية وبصفة عامة، نتوقع أن الناس الذين لديهم ذكاء وجداني منخفض لا يتكيفون مع الأحداث الحياتية الضاغطة (الرابطه B)، وتكون الاستجابة الشعور باليأس والاكتئاب ونتائج حياتية سلبية أخرى، وعلى العكس من ذلك الأفراد الذين لديهم ذكاء عاطفي عالٍ يتكيفون مع أحداث الحياة الضاغطة وتكون استجابتهم جيدة حيث ينظمون حياتهم بطريقة تجعلهم يخبرون بأحداث حياتية سلبية قليلة (الرابطه A) إن هؤلاء الأفراد يكون لديهم مهارات عالية في تكوين علاقات اجتماعية و الاحتفاظ بها (الرابطه C).

شكل رقم (3)

أدوار الذكاء العاطفي في الحياة اليومية



المصدر: السمدوني، السيد إبراهيم، " الذكاء الوجداني - أسسه-تطبيقاته- تنميته"، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، 2007، ص:27.

1.3 تسمية الذكاء العاطفي، والرموز الدالة عليه (EQ, EI)

يُعبّر عن الذكاء العاطفي في البيئية الأجنبية بمصطلح "Emotional Intelligence" أما في البيئية العربية فهناك ترجمات عديدة لهذا المصطلح، من هذه الترجمات مصطلح الذكاء الانفعالي، أو ذكاء المشاعر، ومن الترجمات الشائعة أيضا مصطلح الذكاء الوجداني (هريدي، 2003، ص: 61). وكثيرا ما يستخدم الباحثون كلمتي إنفعال و وجدان كمرادفين، فعندما يعرف الإنفعال يشار إلى الخبرة الوجدانية، وفي تعريف الوجدان يشار إلى الخبرة الإنفعالية، ويرى فريق من الباحثين أنه عندما يقال الذكاء الإنفعالي، فإن ذلك يشير إلى الجوانب غير السارة أو السلبية من الإنفعالات

كالخوف، والحزن، والغضب، وفريق ثانٍ يسميه ذكاء العواطف من منطلق أن هذا يشير إلى الانفعالات السارة كالسرور، والحب، والإعجاب، وفريق ثالث يطلق عليه الذكاء الوجداني، وهذا يعد أكثر شمولية حيث يضم الخبرات الإنفعالية السارة وغير السارة أي "الإيجابية والسلبية" (حسين، 2006، ص 15). أم هذه الدراسة فسوف تعتمد مصطلح الذكاء العاطفي للتعبير عن هذا المفهوم لسببين، فالسبب الأول: أن العبرة في المفهوم الحقيقي للمصطلح وليس في التسمية، فكما تم مناقشته في فقرة التعريفات تم التوصل إلى مفهوم واضح لهذا المصطلح، أم السبب الثاني لإعتماد مصطلح الذكاء العاطفي فإن أغلب الكتابات العربية والترجمات الخاصة بهذا الموضوع والكثير من الصفحات الإلكترونية على الشبكة العنكبوتية تميل إلى استخدام هذا المصطلح بغض النظر عما يحمل في طياته من دلالات دقيقة حول معنى الكلمة المستخدمة.

أما بخصوص الرموز الشائعة في الدراسات العلمية و أدبيات هذا العلم فإن لها أساساً، هذا الأساس يعود إلى الرمز المشهور عالمياً الدال على حاصل الذكاء المعرفي "IQ" وهو إختصار لـ "Intelligence Quotient"، أما الذكاء العاطفي فيرمز له بـ "EI" وهو إختصار للكلمات الإنجليزية "Emotional Intelligence" وأحياناً يرمز له بـ "EQ" وهذا الرمز إختصار للكلمات "Emotional Intelligence Quotient" أي حاصل الذكاء العاطفي والفرق بين كلا الرمزتين كما يذكره كل من دافيد كارسو وبيتر سالوفي أن استخدام "EQ" يشير عادة إلى إعتقاد نموذج السمات والمهارات لتفسير مفهوم الذكاء العاطفي، أما استخدام الإختصار "EI" يشير عادة إلى إعتقاد نموذج القدرات (Caruso & Salovey, 2004, p.75)، وهناك من الكتاب من يستخدم كلا الرمزتين دون الإهتمام إلى النموذج الذي يشير إليه الرمز (Singh, 2006, p.19).

1.4 التطور التاريخي للذكاء العاطفي

شهدت السنوات القليلة الماضية إهتماماً متزايداً في الذكاء العاطفي و تمثل هذا الإهتمام في ظهور العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت هذا المفهوم من زوايا مختلفة، وهذا ما سنوضحه في هذه الفقرة من هذا البحث. يشير الأستاذ محمد فراج إلى ملاحظة تتعلق بالجانب التاريخي للذكاء العاطفي وهي أنه يُلاحظ في السنوات الأخيرة أنه لم يعد الإهتمام بالنظرة التقليدية التي تتناول موضوع الذكاء قاصراً على المنظور المعرفي فقط، إذ وجد العلماء أهمية الجانب الوجداني في حياة الإنسان، كما أنه لا ينفصل عن التفكير، ومن ثم أصبح هناك إقتناع تام بعدم وجود الإزدواجية القديمة بين العقل والوجدان، فعند النظر إلى كتابات كل من جاردنر (Gardner)، وسالوفي وماير (Salovey and Mayer)، وجولمان (Golman)، نجد أنهم أجمعوا على أن الإختبارات التقليدية للذكاء لن تعطي صورة كاملة متكاملة عن سلوك الفرد ولا

تمكننا هذه الإختبارات من التنبؤ بنجاح الفرد في المستقبل وفي حياته بصفة عامة (فراج، 2005، ص:93).

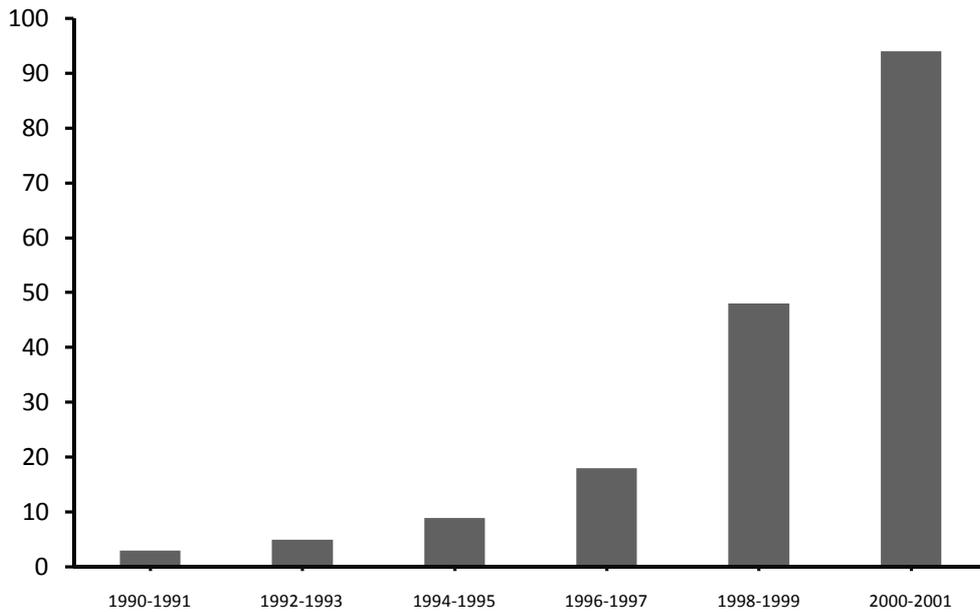
لقد برز مفهوم الذكاء العاطفي في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي نتيجة لجهود العلماء في تفسير النجاح في إتخاذ القرارات و إدارة الجماعات و المنظمات، والتواصل مع الآخرين، وتحقيق الرضا والنجاح في الحياة بصفة عامة (هاشم، 2004، ص:131)، ويذهب بعض الباحثين إلى أن جذور هذا المفهوم تعود إلى نظرية ثورنديك (Thorndike)، حيث إقترح منذ أكثر من (80) عاماً أنه يمكن تقسيم الذكاء إلى ثلاثة مجالات واسعة هي الذكاء المجرد، والذكاء الميكانيكي والذكاء الإجتماعي، فقد أشار ثورنديك إلى أنه يقصد بالذكاء الإجتماعي القدرة على فهم وإدارة الأفراد، أي القدرة على فهم العلاقات الاجتماعية (محمد و جاد الله، 2004، ص:285).

ويعتبر أول ذكر رسمي لمصطلح الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) خلال دراسة ألمانية بعنوان " الذكاء العاطفي والتحرر من العبودية " وقد صدرت الدراسة عبر الدورية "Praxis Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie"، وقد أعد هذه الدراسة الألماني ليونر (Leuner)، ولعل أول إستخدام لمصطلح الذكاء العاطفي كان في أمريكا عام (1986)، عندما قام باين (Payne)، وهو طالب في كلية الآداب الليبرالية بتضمين هذا المصطلح في عنوان أطروحة رسالته لنيل درجة الدكتوراه (Gerald et al., 2004, p.10)، و يعتبر هذا الإستخدام أول إستخدام أكاديمي لهذا المصطلح، كما كتب جون ماير و بيتر سالوفي (Salovay & Mayer) عام 1990 مقالين أوضحا فيهما طريقة القياس العلمي للفروق بين الناس في منطقة الإنفعالات، وقد وجد أن بعض الناس أفضل من غيرهم في أشياء مثل تمييز الإنفعالات الخاصة وتمييز إنفعالات الآخرين، و حل المشكلات التي تتضمن قضايا إنفعالية، ومنذ عملهما عام 1990 حاولا تطوير مقياس لـ " الذكاء العاطفي " لكن أعمالهما كانت على المستوى الأكاديمي فلم تعرف على نطاق واسع (سرور، 2003، ص:17). وما أن صاغ سالوفي وماير تعريفاً إجرائياً للذكاء العاطفي بوصفه قدرة المرء على مراقبة مشاعره هو، ومشاعر الآخرين ليميز بينها، وإستخدام تلك المعلومات لتوجيه فكره وتصوره حتى توالت الجهود البحثية، وكان الأبرز منها إعلامياً كتاب نشر عام 1995 لجولمان المحرر العلمي لجريدة " نيويورك تايمز " وهذا الكتاب كان عبارة عن نتاج عشر سنوات من الأبحاث السلوكية، وبقي الكتاب على قائمة أفضل المبيعات لمدة عام تقريباً في جريدة النيويورك تايمز (سرور، 2003، ص:18)، ونتيجة لهذا الرواج الكبير في مبيعات هذا الكتاب فقد إرتبط هذا المفهوم بشكل كبير بدانيال جولمان، فقد تضمن الكتاب وصفاً لمهارات الذكاء العاطفي وطرق تنميته، وقد قدم جولمان كتاباً آخر أكثر عمقاً وتفصيلاً وله علاقة بالمجال المهني بعنوان: " Working With Emotional Intelligence ". وفي عام 1998 قام " بار_أون "

Reuven Bar-On بتطوير مفهومه عن الذكاء الوجداني في مجال الصحة النفسية والسمات الشخصية، لذلك فإنه استخدم لفظ نسبة وقيمة الذكاء في عام 1998 لوصف نموذجه الخاص بتقييم الكفاءات الوجدانية والإجتماعية لدى المدير (حسين، 2006، ص:22)، وقد أجرى بار-أون دراسة مع عدة باحثين إستمرت لمدة ثلاثة سنوات في كل من سلاح الجو الأمريكي و جيش الإحتلال الإسرائيلي في هذا المضمار (Vanessa et al., 2005, p.4)، ثم بذل جاك ماير Jack Mayer من جامعة ييل Yale وبيتر سالوفي من جامعة نيوهامبشير New Hampshire جهوداً مكثفة لدراسة هذا المفهوم الحديث واعتبراه نمطاً من الذكاء الإجتماعي الذي يتضمن قدرة الفرد على مراقبة مشاعره ومشاعر الآخرين وتوجيهها، ومجموعة من المهارات التكيفية وأن الشخص الذكي إنفعالياً لديه وعي عميق بانفعالاته، كما أن لديه القدرة على وصف هذه الإنفعالات و إستخدامها بوصفها مصادر لتوجيه السلوك (هاشم، 2004، ص:132)، والشكل (4) يوضح تطور الكتابات في هذا المجال في فترات زمنية مختلفة .

شكل رقم (4)

حجم المطبوعات التي تتعلق بالذكاء العاطفي ما بين 1990 حتى 2001



Source: Gerald et al., Emotional Intelligence, London, England, MIT Press, 1st edition, 2004, p:11.

أما في البيئة العربية لوحظ أن هناك إهتمام من العلماء والكتاب بهذا المجال، ومن أحدث هذه الإسهامات إصدار عدة كتب تتناول الذكاء العاطفي وبعنوانين متنوعة منها كتاب "الذكاء الوجداني" لكل من الأخوين الدكتور سلامة عبد العظيم حسين والدكتور طه عبد العظيم حسين وقد صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب سنة 2006، وكذلك أيضا كتاب للأستاذ الدكتور

السيد إبراهيم السمادوني بعنوان "الذكاء الوجداني، أسسه تطبيقاته، تنميته" وقد صدرت الطبعة الأولى منه عام 2007، ومن أقدم الباحثين العرب الذي تناول الموضوع بالدراسة فؤاد أبو حطب فقد صنف الذكاء إلى ثلاثة أنواع هي الذكاء المعرفي والذكاء الاجتماعي والذكاء الإنفعالي، كما نشر كتاب لخيري عجاج بعنوان "الذكاء الوجداني: الأسس النظرية و التطبيقات " عام 2002، هناك العديد من الدراسات العربية في هذا المجال في حقول مختلفة منها هذه الدراسة التي تتناول الذكاء العاطفي في مجال العمل المهني وأثره على أداء المدراء.

1.5 أهمية الذكاء العاطفي ودوره في الحياة المهنية

لعل من أبرز ما يعزز أهمية الذكاء العاطفي ما ذكره ستيفن كوفي (Stephen R. Covey) صاحب كتاب العادات السبع حيث يقول: " لقد أظهرت الدراسات بالبرهان القاطع أن الذكاء العاطفي (EQ) أكثر أهمية من الذكاء العام أو المعرفي (IQ) في معظم الأدوار وهو أكثر أهمية في أدوار القيادة (Newman,2008,P.3). يذكر دانيال جولمان (Daniel Goleman) مؤلف كتاب الذكاء العاطفي: " من أجل أداء متفوق في كل المهن والمجالات فإن أهمية الكفاءة العاطفية تعادل ضعف أهمية القدرات المعرفية وحدها، ومن أجل نجاح في المستويات الأعلى والمناصب القيادية فإن الكفاءة العاطفية تلعب الدور كله تقريباً، بما أن الكفاءات العاطفية تشكل أكثر من ثلثي الأداء المتفوق فإن إيجاد الأشخاص الذين يملكون هذه القدرات أو تنميتها عند الموظفين الحاليين يضيف قيمة هائلة إلى الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة" (العيني،2006،ص:89). وعليه يمكن تسليط الضوء على بعض الدراسات التي أجراها جولمان للتحقق من هذا الطرح و صحته، فقد أورد في كتابه " العمل بذكاء عاطفي" العديد من الدراسات التي بنى عليها هذا الرأي، وتحت عنوان " نسبة الإمتياز" يذكر جولمان أنه أجرى دراسة لـ 181 موقع وظيفي متنوع من 121 شركة ومنظمة حول العالم، قام بإجراء تحليلات بحيث حدد الوظيفة والدور الذي تلعبه وفي أي حقل، ثم عمل مقارنة تبين أي من الكفاءات (competencies) ستكون المميزة للأداء، وقد قسم هذه الكفاءات إلى ثلاثة أقسام هي : الكفاءات المعرفية والكفاءات الفنية والكفاءات العاطفية، وعلى سبيل المثال تم إعداد قائمة مكونة من خمسة عشر كفاءة لمدراء تكنولوجيا المعلومات مميّزي الأداء في شركة أموكو "Amoco" (شركة عالمية في الصناعات البترولية والكيمياوية)، فوجد جولمان أن هناك فقط أربعة كفاءات هي كفاءات "معرفة بحتة" من الكفاءات الخمسة عشر، بينما باقي الكفاءات التي ميزت الأداء هي كفاءات عاطفية، ووجد أيضاً أن 73% من القدرات التي تميز أصحاب الأداء العالي في هذه الوظيفة هي كفاءات عاطفية. و عندما تم تطبيق طريقة التحليل هذه على 181 موقع وظيفي وجد جولمان أن 67 % أي ثلثي الكفاءات المميزة لأصحاب الأداء العالي هي كفاءات عاطفية، وعند مقارنة كل من الخبرة

والذكاء المعرفي مع الذكاء العاطفي، وجد أن الذكاء العاطفي يفوق الذكاء المعرفي ضعفين عند أصحاب الأداء المميز (Goleman,2006,P.31). ومنذ تبلور ذلك المفهوم "الذكاء العاطفي" فقد أصبح الذكاء العاطفي أكثر المفاهيم رواجاً في علم النفس لدرجة أن الرئيس الأمريكي السابق " بيل كلينتون" عندما سأله في أحد اللقاءات عن أهم المفاهيم التي أثرت في حياته المهنية، ونجاحه السياسي والإجتماعي كان مفهوم الذكاء العاطفي من أكثر المفاهيم التي ذكر أنها أثارت تشوقه وإهتمامه وإفادته في حياته (حسين،2006،ص:37).

لقد أظهرت الدراسات العلمية أن الذكاء العام "الذكاء المعرفي IQ"، يسهم في تحقيق النجاح الشخصي بما قيمته 20%، أما الجزء المتبقي (80%) يعزى إلى الذكاء العاطفي (Singh,2006,P26)، والشكل رقم (5) يوضح هذا الطرح، وتؤكد ذلك نتائج دراسات قام بها كل من " سالوفي وماير (Salovey&Mayer)، جاردر (Gardner)، سترنبرج (Sternberg)، حيث إتضح أن الذكاء المعرفي يسهم بنسب تتأرجح ما بين 4 بالمائة،

شكل رقم (5)
مؤشرات نجاح الأفراد في الحياة



Source: Singh, Dalip, "Emotional Intelligence At Work", New Delhi, Response Books, 3rd Edition, 2006, P.26 .

10 بالمائة، و 25 بالمائة من تباين أداء الفرد، بينما تعزى النسب المتبقية إلى عوامل إنفعالية، كما تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن نسبة الذكاء المعرفي إلى الذكاء العاطفي في تحقيق النجاح المهني و المكانة الاجتماعية هي 1:4 وهذا يعني أن الذكاء العاطفي هو الأكثر أهمية في أداء الفرد وإنجازه في مختلف الأنشطة والمهام والأدوار التي تتطلبها الحياة (زيدان والإمام،2003، ص:12-13). يورد دانيال جولمان في كتابه " العمل بذكاء عاطفي" دراسة أخرى تبرز قيمة الذكاء العاطفي من الناحية الإقتصادية وذلك بمقارنة الموظفين منخفضي الأداء بأصحاب الأداء المتميز بحيث قسمت المهن إلى ثلاثة مستويات حسب مستوى صعوبة المهنة وتعقيدها

(منخفض، متوسط ومرتفع)، الدراسة أجريت على آلاف الموظفين في شركات من مجالات متعددة، وجدول (2.2) يوضح أهم نتائج الدراسة وكيف أثر الذكاء العاطفي على القيمة الاقتصادية حسب مستوى تعقيد المهنة وصعوبتها .

جدول رقم (2.2)

أثر القيمة الاقتصادية للذكاء العاطفي حسب درجة تعقيد المهنة

أثر الذكاء العاطفي	مستوى صعوبة و تعقيد المهنة
الذين تم تصنيفهم كأفضل 1% في كفاءتهم العاطفية، كانوا أكثر إنتاجاً من الباقين بثلاثة أضعاف.	المهن منخفضة التعقيد (مثل مشغلو المكن، الكتبة ، العمال)
كان إنتاج الشخص الذي يملك أكبر قدر ممكن من الكفاءة العاطفية يزيد بمقدار إثني عشر ضعفاً عن الباقين	المهن متوسطة التعقيد (موظفي المبيعات، الميكانيكيين)
كان معدل القيمة الاقتصادية المضافة عند أصحاب الأداء المتميز (أفضل 1% في الكفاءة العاطفية) مقارنة بمتوسط الأداء 127%	المهن مرتفعة التعقيد (الفيزيائيين، مدراء الحسابات، المحامون)

Source: Goleman, Daniel, "Working With Emotional Intelligence", New York, USA, Bantam Dell, 3rd edition, 2006, P.35

ومن الجدير ذكره في هذا الصدد أن الدكتور كاري كرنس " Cary Chrnis " قدم لجمعية أبحاث الذكاء العاطفي في المنظمات (Consortium for Research on Emotional Intelligence) دراسة موثقة بالمصادر العلمية لتسعة عشر حالة في حقل العمل المهني (in Organizations) تظهر قيمة الذكاء العاطفي وأثره في محيط العمل، ونورد هنا بعضاً من أبرز هذه الحالات، الحالة الأولى: إستخدم سلاح الجو الأمريكي مقياس الذكاء العاطفي (EQ-i) لاختيار المُستقطبين الذين سيتم تعيينهم في دائرة الموارد البشرية في قسم التوظيف، فقد وجد أن معظم المُستقطبين الناجحين حققوا نقاط عالية على مقياس الذكاء العاطفي واتضح أنهم يتمتعوا بكفاءات ذكاء عاطفي متعددة مثل (التوكيدية، التعاطف، التفاؤل، الوعي بالذات أو إدراكها)، كما وجد أن الإعتماد على عنصر الذكاء العاطفي كمحدد لاختيار المُستقطبين أدى إلى رفع معدل الإختيار الناجح للمجندين بثلاثة أضعاف الوضع السابق، وهذا الأمر إنعكس مالياً بحيث تم توفير ما قيمته 3 مليون دولار سنوياً، هذه الأرباح رفعت إلى الكونجرس عبر مكتب المحاسبة الحكومي، وهذا قاد إلى أن تطلب سكرتاريا الدفاع في الجيش الأمريكي من كافة الفروع في القوات المسلحة إعتماد خطوات الإستقطاب المتبعة في سلاح الجو نتيجة لهذا الإنجاز. أما الحالة الثانية فهي تحليل أجرى على ثلاثمائة مدير (المستويات العليا) من خمسة عشرة شركة عالمية، أظهر هذا التحليل أن أصحاب الأداء العالي مقارنة بأصحاب الأداء المتوسط تميزوا بستة كفاءات عاطفية هي: التأثير، قيادة الفريق، الوعي التنظيمي، الثقة بالنفس، الدافعية للإنجاز، والقيادة. بعد إستعراض هذه الشواهد العلمية الموثقة، تتأكد أهمية الذكاء العاطفي في محيط العمل، ولكن هناك

تساؤل مهم في هذا الجانب، هل أن جميع المهن الوظيفية تحتاج نفس المستوى من الذكاء العاطفي؟، فعلى سبيل المثال: هل ينبغي على الأستاذ الجامعي أن يتمتع بمستوى ذكاء عاطفي أعلى من الذي يتمتع به رجل المبيعات أو الطبيب أو موظف الإستقبال، من الطبيعي أن يكون هناك تفاوت في مستوى الذكاء العاطفي حسب مستوى الإحتكاك والمشاركة مع الناس وعليه يرى الباحث أن موظف الإستقبال الذي يمثل خط التعامل الأول مع الجمهور في أي مؤسسة ينبغي عليه التمتع بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لأنه سيتعامل مع شريحة واسعة من الجمهور وكذلك رجل المبيعات، أما من يمارس المهن الفردية مثل المحاسب أو الكيميائي في المختبر فإنه من الطبيعي أن لا يحتاج نفس المستوى من الذكاء العاطفي وهذا الأمر بحاجة إلى جهود بحث علمي للتحقق منه.

1.6 المجالات والتطبيقات المختلفة للذكاء العاطفي

من خلال البحث والإطلاع و إعداد مبحث الدراسات السابقة خصوصاً، وجد أن الذكاء العاطفي له تطبيقات عديدة في مجالات الحياة المختلفة مثل تطبيقاته في عالم الأسرة والحياة الزوجية والطفولة والعمل المهني وكذلك في مجال القيادة والرعاية الصحية والنفسية، والتعليم الأكاديمي وبرامج التدريب والتنمية البشرية، و يلخص الباحث هذه المجالات في الشكل رقم (6) الذي يوضح بعضاً من المجالات التي سيتم التطرق إليها بإيجاز في الفقرات التالية.

شكل رقم (6)

أبرز مجالات تطبيقات الذكاء العاطفي



(المصدر: جرد بواسطة الباحث)

1.6.1 الذكاء العاطفي و الأسرة

تعتبر الأسرة من أحد الحقول الواسعة التي تتأثر بالذكاء العاطفي على نحو كبير. فقد ذكرت الدكتورة تغريد جليدان، أن «الذكاء العاطفي» يقلل من نسب الطلاق بين الزوجين، ويخفض وتيرة الإنزعاج بينهما، كما يقلل من الصدام الذي يظهر بين الطرفين أثناء النقاش، كما أن

لإستخدامه أهمية كبيرة في فهم وتقوية العلاقة مع الأبناء (جلديان،2008، ص1). وهناك دراسة أجريت على 200 طالبة بنجابية في مرحلة المراهقة (17-18 عام) تشير إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين من يتمتعن بالذكاء العاطفي العالي وطبيعة المناخ الأسري السائد عند هؤلاء الطالبات (R. Kaur & S. Jaswal,2005,P.293). كما أن الأسرة تعتبر المحضن الأول للطفولة، والمدرسة الأولى للتعلم، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن النمو العاطفي والإجتماعي خلال السنوات الأولى يتأثر إلى حد كبير بالجو الأسري العام، وكذلك بالعلاقات الإجتماعية داخل الأسرة و خارجها، كما يتأثر أيضا باتجاهات الوالدين نحو الطفل، وشخصية الأم وعمرها ومستوى تعليمها وخلفتها الإجتماعية، كل ذلك يؤثر على جوانب وشخصية الطفل، العقلية والإجتماعية والعاطفية، كما تؤثر على طبيعة العلاقة بين الطفل والوالدين وخصوصاً الأم وعلى المعايير والمعتقدات التي تقدمها الأم لطفلها (السمادوني،2007،ص166). كما أظهرت الدراسات في هذا المجال أن الذكاء العاطفي له علاقة بتحصيل الأطفال وبتحسين سلوكهم، وأن إهمال التعامل الذكي إنفعالياً مع الأطفال يجعلهم يلجأون إلى التنفزيون والفيديو بما فيها من خبرات إنفعالية مصطنعة وسطحية تؤدي إلى فقدان الأطفال للكثير من النمو الإنفعالي الطبيعي (عبد الحق،2009،ص166).

1.6.2 الذكاء العاطفي والعمل المهني

إضافة إلى تم ذكره سابقاً حول أهمية الذكاء العاطفي في محيط العمل، فإنه من المفيد أن نستشهد بما ذكره الأستاذ الدكتور «كايد عبدالحق» في مقالة له على شبكة الإنترنت على الموقع الإلكتروني لصحيفة الدستور الأردنية بتاريخ 2008 /3/19 تحت قسم آراء ومقالات، حول كيفية تأثير الذكاء العاطفي في كفاية المؤسسات إيجاباً من خلال النقاط عدة نقاط يمكن إيجازها كما يلي:

1. يخلق نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد.
2. يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته المؤسسية وفاعلية إدارته.
3. الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمؤسسات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الأفراد حيث المواقف الهانئة «السعيدة أو الفرحة» والتغذية الراجعة توفر دوافع إيجابية وأماناً لدى الأفراد لمزيد من النمو.
4. يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات وكذلك للأفراد في الإنتاج، لما في ذلك من بعد عن التآرجح والإضطراب.

1.6.3 الذكاء العاطفي والبيئة المدرسية والأكاديمية

وحيث أن الذكاء العاطفي يشتمل على مجموعة من المهارات فإن معظم تلك المهارات يمكن تحسينها من خلال التعليم، ولذلك فليست مفاجأة أن ننظر إلى المدارس على أنها أماكن أولى لتحسين الذكاء العاطفي. وقد اعتبر جولمان المدارس بأنها الأماكن الأولى التي يمكن أن تديرها المجتمعات لتصحيح القصور في الكفاءة الاجتماعية والإنفعالية لدى الطلاب. إذا فتعلم المهارات الإنفعالية يبدأ من المدرسة، حيث نجد أن الأطفال يدخلون المدارس وهم مختلفين من الناحية الإنفعالية. وعلى ذلك فالمدارس تواجه تحدي عملية التغيير ومعالجة المهارات الإنفعالية للأطفال. وهذا التحدي يمكن أن يواجه من خلال تنقيف إنفعالي للتمكن من الأمية العاطفية من خلال مناهج معدة لهذا الغرض، وكذلك خلق مناخ مدرسي يعمل على تنمية المهارات الإنفعالية وإستخدامها في مجالات عديدة (السمادوني، 2007، ص189). أما بخصوص الأداء الأكاديمي فإن ريتشارد كلفير (Richard Culver) يشير إلى أن الأداء الأكاديمي الأفضل يحدث عند الطلاب عندما ينموا مهارات الإنضباط نحو التعلم الفعال حيث، تعتبر هذه المهارة أحد مكونات الذكاء العاطفي عند جولمان (Culver, 1999, P.29). وفي دراسة أجريت على 1426 طالب في السنة الأولى الجامعية لمعرفة أثر الذكاء العاطفي على الإنتقال الناجح من مرحلة الدراسة الثانوية العامة إلى الدراسة الجامعية، تم مقارنة مجموعتين من الطالب في نهاية السنة الجامعية الأولى (أصحاب الدرجات العالية (عددهم 590 طالب، GPA ثلاثة فأكثر) تميزوا بمهارات ذكاء عاطفي أعلى من المجموعة الثانية (عددهم 289 طالب، GPA أثنين فأقل) وعليه فإن الذكاء العاطفي يلعب دوراً هاماً في مرحلة الإنتقال من التعليم الثانوي إلى التعليم الجامعي (James et al, 2005, P.1). كما أن هناك الكثير من الدراسات المنشورة على شبكة الإنترنت تطرقت إلى هذه الجزئية بالتفصيل وناقشت أثر الذكاء العاطفي على التحصيل الأكاديمي.

1.6.4 الذكاء العاطفي والقيادة

يرى حامد زهران أن القيادة دور إجتماعي رئيس يقوم به «القائد» أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة «الأتباع»، و يتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الإجتماعي بين القائد و أتباعه، كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة (السمادوني، 2007، ص244).

ولما كانت القيادة هي تفاعل بين طرفين طرف فردي وهو القائد وطرف جماعي هم الأتباع، فإن فهم الآخر والتعامل معه عنصر مهم في تحقيق فاعلية التواصل وهذا هو أساس

عمل الذكاء العاطفي. ويشير كل من الدكتور سلامة وطه حسين أن للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل فإن الذكاء العاطفي «الوجداني» يمثل أهمية قصوى أيضاً في تحقيق ذلك حيث أنه يساعد المدير على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة وبالتالي ينبغي التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي... كما أن الذكاء العاطفي يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به، حيث أن هناك بعض المؤسسات أصبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات المدير الذي يقود المؤسسة (حسين، 2006، ص 220). كما يلاحظ أن هناك كثير من الدراسات العلمية تناولت أثر الذكاء العاطفي على القيادة، ويمكن الإستشهاد هنا بعدد من نتائج هذه الدراسات، ففي دراسة أجريت على 41 من كبري المدراء التنفيذيين لمعرفة أثر الذكاء العاطفي على مخرجات العمل و الأداء إتضح أن من تميز بكفاءة عاطفية عالية كان أكثر فاعلية من الآخرين وقد تم إستخدام مقاييس علمية لتحقيق هذه النتيجة سواء لقياس الذكاء العاطفي أو قياس الفاعلية القيادية (Rosete&Ciarrochi,2005,P.338)، كما تشير دراسة أخرى أجريت على عينة مكونة من 24 من مدراء المشاريع في ستة قطاعات صناعية مختلفة أن المدراء الذين تمتعوا بنمط القيادة التحويلية كان لهم أثر إيجابي على أداء المشروع بشكل عام (Zulauf,2004,P.554).

الفصل الثاني :

المبحث الثاني

” نماذج و أساليب قياس الذكاء العاطفي ”

2.1 مقدمة

2.2 نماذج الذكاء العاطفي

- 2.2.1 نموذج ماير و سالوفي للذكاء العاطفي (نموذج قدرة – Ability Model).
- 2.2.2 نموذج دانيال جولمان (نموذج مختلط – Mixed Model).
- 2.2.3 نموذج بار – أون (نموذج مختلط – Bar-On Mixed Model).
- 2.2.4 نموذج داليب سينج (نموذج سمات – Dalip Sigh Model).

2.3 مقارنة وتعليق على نماذج الذكاء العاطفي.

2.4 أساليب قياس الذكاء العاطفي.

- 2.4.1 إختبارات الأداء (Performance or Ability Tests).
- 2.4.2 إختبارات التقرير الذاتي (Self-report Tests).
- 2.4.3 إختبارات تقديرات المحيطين (Informant Test or observers Scales).

2.5 جودة إختبارات الذكاء العاطفي.

- 2.5.1 ثبات الإختبار (Test Reliability)
- 2.5.2 صدق الإختبار (Test Validity)

2.6 تعليق على إختبارات الذكاء العاطفي .

الفصل الثاني

المبحث الثاني : نماذج الذكاء العاطفي

2.1 مقدمة :

بعد إستعراض و تحديد مفهوم الذكاء العاطفي، وكيفية نشأته وتطوره التاريخي، وبيان أهميته في مجالات الحياة المختلفة، فإن المبحث الحالي يتناول نماذج الذكاء العاطفي ومكوناتها المتعددة، كذلك يتناول هذا المبحث طرق قياس الذكاء العاطفي وأنواع المقاييس المختلفة حسب مجال التطبيق، وفي هذا السياق بالتحديد يلاحظ أن البحث في مجال الذكاء العاطفي يزداد تقدماً يوماً بعد يوم فقد ذكر كل من ماكان وآخرون « MacCann et al. » : " أنه حتى أكتوبر لعام 2003 هناك أكثر من 141,000 رابط "link" على الشبكة العنكبوتية العالمية يتحدث عن مصلح الذكاء العاطفي (Geher,2004,P.21)، ويعزز هذا الرأي كل من إلهام خليل وأمينة الشناوي في دراسة علمية منشورة حول الذكاء العاطفي، فقد ذكرنا أن نتيجة البحث في ثمانية من كبرى قواعد البيانات على شبكة الانترنت أسفرت عن وجود 1255 دراسة منذ يناير 1990 إلى مايو 2004 تتناول موضوع الذكاء العاطفي (خليل و الشناوي،2005،ص.119).

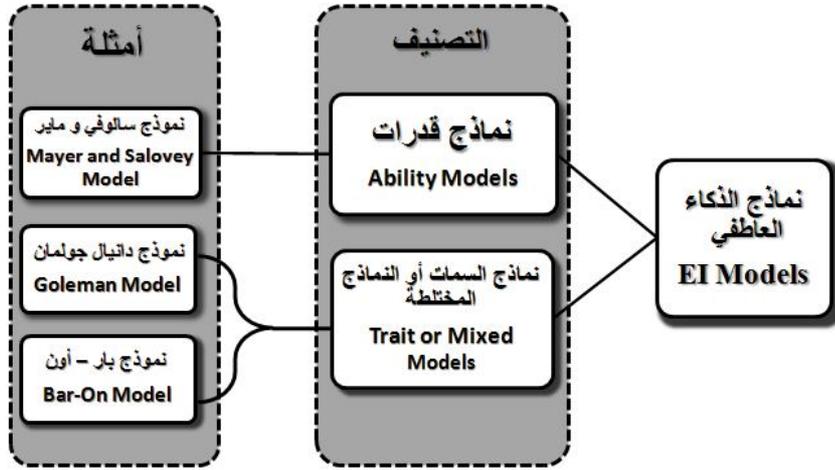
2.2 نماذج الذكاء العاطفي :

لقد مهد المنظرون الأوائل مثل ثورنديك وجاردنير (Thorndike and Gardner) الطريق للعلماء والخبراء الحاليين الباحثين في حقل الذكاء العاطفي، فقد إختلف الباحثون في تحديد مكونات الذكاء العاطفي، ومرجع ذلك الإختلاف لمنظور كل باحث (هل مكونات الذكاء العاطفي عبارة عن قدرات معرفية أم خصائص غير معرفية)، إلا أنهم أجمعوا على أن هذه المكونات تتشابه فيما بينها في العدد والمفهوم والدلالة، فمنهم من يرى أنه يمكن تصنيف نماذج الذكاء العاطفي حسب الشكل رقم (7) إلى قسمين رئيسيين هما نماذج القدرة "Ability Models" والنماذج المختلطة أو نماذج السمات "Mixed or Traits Models"، وهناك من يقسم هذه النماذج إلى ثلاثة أقسام رئيسية كما هو مشار إليه في موقع ويكيبيديا على الشبكة العنكبوتية، حيث يميز هذا الموقع بين النماذج المختلطة ونماذج السمات (Petrides et al.,200a,2004,2007)، فتجعل كل منها قسم وبالتالي تصنف النماذج ضمن ثلاثة أقسام رئيسية هي نماذج القدرات والنماذج المختلطة ونماذج السمات، وتعتمد هذه الدراسة طريقة التقسيم الأولى، والتي ستناقش هذه النقطة بشئ من التركيز وتوضيح مفهوم نموذج القدرات والسمات وكذلك النموذج المختلط كما سيتم

الإشارة إلى أشهر هذه النماذج و أكثرها شيوعاً في الأوساط العلمية والتي أجريت بناء على مقاييسها الكثير من البحوث والدراسات العلمية.

شكل رقم (7)

تصنيف نماذج الذكاء العاطفي و أمثلة عليها



(المصدر : جرد بواسطة الباحث)

نماذج القدرات تنظر إلى الذكاء العاطفي و مكوناته على أنه قدرة عقلية بحتة تعمل من خلال التفاعل بين الجانب العقلي و الإنفعالي " أو العاطفي " للفرد، مثله مثل الذكاء المعرفي أو الذكاء التحليلي المشار إليه بالرمز (IQ).

وتعتبر هذه النماذج أن الإنفعالات مصدر مهم للمعلومات التي تساعد في بناء توجه للخوض في غمار البيئة الإجتماعية، وتقتصر هذه النماذج أن الأفراد يتباينوا فيما بينهم في قدراتهم على معالجة المعلومات ذات الطبيعة الإنفعالية أو العاطفية (www.wikipedia,2009).

أما نماذج السمات أو النماذج المختلطة فإنها ترى أن الذكاء العاطفي عبارة عن تركيب يمزج بين القدرات العقلية و خصائص الشخصية مثل التفاؤل والرفاهية أو السعادة في الحياة "well-being" (Stys & Brown, 2004, P.4). والجدول رقم (2.3) يوضح أهم أوجه المقارنة بين نماذج القدرات و نماذج السمات (المختلط).

وعن أعداد النماذج التي تصنف ضمن القسمين السابقين (النماذج المختلطة و نماذج القدرات)، يذكر كل من فلوريس وريفاستوفار (Flores & Rivasotvar) من خلال بحث منشور أعده حول نموذج للذكاء العاطفي يستخدم لتقييم قدرات مدراء مراكز الأبحاث في المكسيك: " أن هناك أعداد كثيرة من نماذج الذكاء العاطفي موجودة في قطاعي الإستشارات والأدبيات العلمية، حيث بلغ عدد هذه النماذج 240 (Flores & Rivasotvar, 2008, P.1).

جدول رقم (2.3)
خصائص النماذج المختلطة (السمات) و نماذج الأداء (القدرة) في الذكاء العاطفي

نماذج الأداء (القدرة)	النماذج المختلطة (نماذج السمات)
مقاييسها مصممة بحيث يكون هناك إجابة واحدة صحيحة وتناسب المسألة المعروضة .	مقاييسها مصممة بطريقة التقرير الذاتي "السمات الشخصية تعكس تفضيلات شخصية أو ميولاً فردية لا تخضع للصحة و الخطأ المطلق"
يستخدم لقياسه إختبارات الأداء الأقصى	يستخدم لقياسه إختبارات الأداء المميز
هناك عدد قليل من أدوات القياس، تركيباتها الرئيسية ضئيلة العدد	هناك عدد كبير من أدوات القياس ، تعدد مظاهر هذه النماذج
لا تتعلق بالشخصية	تتعلق بالشخصية
تتعلق بالذكاء العقلي أو المعرفي	لا تتعلق بالذكاء العقلي أو المعرفي
ثبات الثقة يتراوح من منخفض الى مرتفع	ثبات عالي في الثقة

Source: Geher, Glen, "Mesuring Emotional Intelligence", New York, Nova Scince Publishers,inc., 2004, P.22

2.2.1 نموذج ماير و سالوفي للذكاء العاطفي (نموذج قدرة – Ability Model) :

تذكر سحر علام في رسالة دكتوراه غير منشورة أن بيتر سالوفي قدم نموذج الأول للذكاء العاطفي في خمسة مكونات هي: الوعي بالذات، الإنصياح للإنفعالات العاصفة الإستعداد الرئيس، التعاطف، والمهارات الإجتماعية، إلا أن سالوفي بعد ذلك قدم مع ماير نموذجاً آخر للذكاء العاطفي أطلقاً عليه نموذج القدرة ويتكون من أربعة مكونات هي التعرف على الإنفعالات، وإستخدام الإنفعالات في تسهيل عملية التفكير، وفهم الإنفعالات، وأخيراً إدارة الإنفعالات، وقد أصبح هذا النموذج مختلفاً مع نمودجه السابق وذلك لتركيزه على القدرات المعرفية عن الجوانب الوجدانية والشخصية (البحيري، 2007، ص590). والشكل (8) يوضح مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج سالوفي وماير 1997.

شكل رقم (8)
مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج ماير و سالوفي (1997)



Source: Salovey & Caruso, "The Emotionally Intelligent Manager", San Francisco, USA, Jossey-Bass, 1st edition, 2004, P. xi

يقدم كلاً من سالوفي و ماير (Salovey & Mayer) تعريفاً للذكاء العاطفي يجمع بين فكرة الوجدان (العاطفة) الذي يجعل تفكيرنا أكثر ذكاء، وفكرة التفكير بشكل ذكي نحو حالاتنا الوجدانية أو الإنفعالية، ويركز على القدرة على الإدراك وتنظيم الإنفعالات، والتفكير فيها، وهو أن: "الذكاء العاطفي يشمل القدرة على إدراك الإنفعالات بدقة، وتقييمها، والتعبير عنها، والقدرة على توليد المشاعر، أو الوصول إليها عندما تسير عملية التفكير، والقدرة على فهم الإنفعال والمعرفة الوجدانية والقدرة على تنظيم الإنفعالات بما يعزز النمو الوجداني والعقلي"،

فالشخص الذكي حسب التعريف، أفضل من غيره في التعرف على إنفعالاته وإنفعالات الآخرين، ولديه القدرة على التعبير عن إنفعالاته بصورة دقيقة تمنع سوء فهم الآخرين له، فعندما يكون غاضباً فإن لديه القدرة على عكس إنفعال الغضب على ملامح وجهه وصوته، وليس الحزن أو الضيق أو الخوف مثلاً، ولديه القدرة على إظهار الإنفعالات التي يريدها رغم أنه لا يحس بها فعلاً (الخضر، 2002، ص14-15). ويوضح جدول (2.4) شرحاً تفصيلياً حول هذا النموذج حيث أن القدرات الفرعية للذكاء مرتبة تطورياً من الأدنى مرتبة إلى الأعلى مرتبة، وكذلك محتوياتها، فالترتيب يعكس مراحل النمو الوجداني للفرد، كما أن الأفراد الأكثر ذكاءً إنفعالياً يَمرون بصورة أسرع في هذه المراحل ويقعون في المستويات الأعلى منها.

جدول (2.4)

القدرات الفرعية و كذلك محتواها، مرتبة بصورة تطويرية من الأدنى للأعلى

محتوى القدرة	وصف القدرة	القدرة الفرعية
1- التعرف على إنفعالات الذات. 2- التعرف على إنفعالات الآخرين، والأشياء (التصاميم واللوحات، والأصوات) 3- التعبير بدقة عن الإنفعالات و الحاجات المتصلة بها. 4- التمييز بين تعابير الإنفعالات الصادقة والمزيفة.	الإدراك و التقييم، و التعبير عن الإنفعال بصورة دقيقة	التعرف على الإنفعالات
1- تسمية الإنفعالات، والتمييز بين التسميات المتشابهة و إنفعالاتها. 2- تفسير المعاني التي تحملها الإنفعالات (مثلاً الحزن يعني فقدان الشيء). 3- فهم الإنفعالات المركبة (مثلاً: الغيرة تشمل الغضب والحسد والخوف)، والمتناقضة (الجمع بين حب و كره شخص ما). 4- ملاحظة التحول أو التغيير في الإنفعال سواء في الشدة (مثلاً مستوى الغضب) والنوع (من الحسد الى الغيرة).	فهم و تحليل الإنفعالات، و توظيف المعرفة الوجدانية	فهم الإنفعالات
1- استخدام الإنفعالات لتوجيه الإنتباه للمعلومات المهمة في الموقف. 2- توليد الإنفعالات الحية التي يمكن أن تيسر عملية إتخاذ القرار و التذكر. 3- التأرجح بين عدة إنفعالات لرؤية الأمور من زوايا عدة. 4- استخدام المزاج لتسهيل عملية توليد الحلول المناسبة.	تسهيل الإنفعال للتفكير	توظيف الإنفعالات
1- الإفتتاح أو التقبل للمشاعر السارة وغير السارة. 2- الإقتراب أو الإبتعاد من إنفعال ما بشكل تأملي. 3- إدارة إنفعالات الذات والآخرين دون كبت أو تضخيم المعلومات التي تحملها.	تنظيم الإنفعالات بصورة تأملية لتفعيل النمو الوجداني و العقلي	إدارة الإنفعالات

المصدر: الخضر، عثمان، "دراسات نفسية"، مجلد12، عدد1، دار غريب للطباعة، يناير 2002، ص16

2.2.2 نموذج دانيال جولمان (نموذج مختلط – Mixed Model) :

دانيال جولمان سيكولوجي و صحافي أمريكي حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد، تحدث عن الذكاء العاطفي من خلال كتابه الذي نشره عام 1995 بعنوان "Emotional intelligence"، هذا الكتاب تصدر أعلى نسبة مبيعات في بريطانيا لمدة عشرة شهور وفي كتابه الثاني الذي صدر عام 1998 بعنوان " العمل بذكاء عاطفي - Working With Emotional Intelligence" يذكر جولمان تحت عنوان الكفاءة العاطفية: " أن الذكاء العاطفي يتضمن خمسة أبعاد أو مهارات أساسية وخمس وعشرين كفاءة فرعية يعتمد النجاح المهني على عدد كبير منها، كما أن لكل شخص خصال «Profile» خاصة تحدد قوة وحدود كل كفاءة، ولا يصل أي شخص إلى حد الكمال في هذه الكفاءات...، وتعرف الكفاءة العاطفية بأنها القدرة المتعلمة التي تعتمد على الذكاء العاطفي وتؤثر في أداء الفرد، وأن الذكاء العاطفي يحدد طاقاتنا الكامنة لتعلم المهارات العملية التي تركز على المهارات الخمس الأساسية" (Goleman,2006,P.24-28).

والشكل (9) عبارة عن رسم توضيحي أعده الباحث ويلخص فيه نموذج جولمان إستناداً إلى نموده المذكور في كتاب العمل بذكاء عاطفي طبعة 2006، حيث تتوزع فيه المهارات الخمس على بعدين رئيسيين هما الكفاءة الشخصية والكفاءة الإجتماعية وسيلي التفصيل.

شكل (9)

نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي



المصدر : جرد بواسطة الباحث من "Working with Emotional Intelligence", Goleman, Daniel, New York, Bantam Books., 2006, P.26,P.27

أولاً: الكفاءة الشخصية

وتتكون من ثلاثة أبعاد فرعية هي: الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والدافعية وكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة يندرج ضمنها الكفاءات التالية:

أ- **الوعي بالذات** : و يقصد به الوعي العاطفي أو الإنفعالي وهو عبارة عن معرفة الفرد لإنفعالاته وعواطفه وإدراكه لآثارها، ويشمل النقاط التالية:

(1) التقويم الدقيق للذات ويعني معرفة مواطن القوة والضعف لدى الفرد وحدودها.

(2) الثقة بالنفس وتعني الإحساس بقيمة الذات وقدراتها.

ب- **تنظيم الذات** : وتعني التحكم في الحالات الداخلية للفرد، والإندفاعات، والمصادر الداخلية للطاقة، ويتضمن الكفاءات التالية:

(1) ضبط الذات ويعني السيطرة على الإندفاعات و الإنفعالات غير المناسبة.

(2) الجدارة بالثقة وتعني تحقيق مستويات جيدة من النزاهة وتكامل الشخصية.

(3) يقظة الضمير وتعني تحمل مسؤولية الأداء الشخصي والوفاء بالالتزامات.

(4) القدرة على التكيف وتعني المرونة في مواجهة التغيير.

(5) التجديد ويعني الشعور بإرتياح للأفكار والتوجهات والمعلومات الجديدة.

ج- **الدافعية**: تعبر عن الميول العاطفية التي توجه أو تيسر الوصول للهدف، و تتضمن:

(1) دافع الإنجاز ويعني المثابرة و بذل الجهد لتحسين أو تحقيق مستوى من الإمتياز.

(2) الإلتزام و يعني التخطيط لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة.

(3) المبادرة وتعني الإستعداد للتصرف عندما تتاح الفرصة.

(4) التفاؤل ويعني الإصرار على الوصول إلى الأهداف رغم العوائق والإحباطات.

ثانياً: الكفاءة الاجتماعية

وتتكون من بعدين فرعيين هما: التعاطف والمهارات الإجتماعية، وكل بعد من هذين

البعدين يندرج ضمنها كفاءات فرعية كالتالي:

أ- **التعاطف** : ويعني إدراك مشاعر الآخرين وحاجاتهم وإهتماماتهم ويتضمن الكفاءات التالية:

(1) فهم الآخرين ويعني الإحساس بمشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والإهتمام بالنشط بإهتماماتهم.

(2) تطوير الآخرين ويعني الإحساس بالحاجات الإنمائية للآخرين وتدعيم قدراتهم.

(3) التوجه نحو الخدمة ويعني توقع حاجات الآخرين وإدراكها ومحاولة إشباعها.

(4) تعزيز التنوع ويقصد بها إيجاد الفرص للناس على إختلاف مشاربهم وحاجاتهم وأهدافهم،

ومن يتميز بهذه الكفاءة يحترم الناس على إختلاف توجهاتهم ويبنى علاقات جيدة معهم، كذلك

عنده فهم للتنوع في وجهات النظر حول العالم وحساس للفروق عند المجموعة ويتحدى التعصب والإنحياز، كما يرى التنوع فرصة لخلق بيئة يمكن للناس أن يجعلوها مزدهرة.

(5) الوعي السياسي ويعني قراءة الإنفعالات الحالية للجماعة، وقوة العلاقات بين أفرادها.

ب- المهارات الإجتماعية : وتعني البراعة في إستمالة الآخرين وحثهم على التصرف بصورة مرغوبة وتتضمن الكفاءات التالية:

(1) التأثير ويعني أن يحسن إستعمال الفنيات الفعالة والمؤثرة لإقناع الآخرين وعنده مقدرة على كسب الكثير من الناس ويستخدم إستراتيجيات معقدة مثل التأثير غير المباشر لبناء توافق في الرأي والدعم.

(2) الإتصال ويعني الإستماع و الإنصات بتفتح وإرسال رسائل واضحة ومقنعة للآخرين ويتعامل مع المواضيع الصعبة ببساطة.

(3) إدارة الصراع وتعني القدرة على التفاوض وحل الخلافات وقدرة على التعامل مع الشخصيات الصعبة والمشاكل المزمنة بطريقة دبلوماسية وتكتيكية، كما يشجع النقاش المفتوح ويركز على نقاط صراع كامنة وغير مرئية.

(4) القيادة وتعني القدرة على توجيه الأفراد والجماعات وحثهم على الإنجاز، ويتميز بإستخدام أسلوب القيادة بالقوة.

(5) تحفيز التغيير ويعني الحث والمبادأة وإدارة التغيير، وتمييز الحاجة للتغيير و إزالة العوائق و الحواجز في وجه التغيير.

(6) بناء الروابط و يعني تعزيز العلاقات المفيدة وبناء شبكات غير رسمية شاملة والمحافظة عليها، كذلك بناء جو من الوثام والمحافظة على الآخرين داخل أو خارج الإطار، وبناء علاقات صداقة شخصية بين المؤسسات والمحافظة عليها.

(7) التعاون والمشاركة ويعني العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة.

(8) إمكانات الفريق وتعني خلق روح الفريق لتحقيق أهداف الجماعة.

غير أن جولمان وكلاً من ريتشارد بوياتيز و آني ميكي (Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee) قدموا عام 2002 نموذجاً آخر للذكاء العاطفي يتضمن أربعة أبعاد فقط هي: الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الإجتماعي وإدارة العلاقات (Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, 2007, P.11)، والشكل (10) يوضح هذا النموذج حيث تم دمج الدافعية في إدارة الذات، ودمج الكفاءات التسع التي كانت تميز هاتين المهارتين في النموذج السابق في خمس كفاءات فقط هي: ضبط الذات و الجدارة بالثقة وبقظة الضمير والقدرة على التكيف والتجديد و الإبداع، كما تم إختزال الكفاءات الخمس والعشرين في النموذج الأول إلى ثماني عشر كفاءة

فقط، إلا أنه يلاحظ أن النموذج الأكثر شيوع هو النموذج الأول ذو المهارات الخمس وهو النموذج الذي تعتمد عليه أيضا هذه الدراسة.

الشكل(10)

نموذج (جولمان و آخريين، 2002) للذكاء العاطفي

EI	Personal Competence	Social Competence
	الكفاءة الشخصية	الكفاءة الاجتماعية
	Self- الذات	Other- الآخرين
Recognition الإدراك	<p>الوعي بالذات</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوعي العاطفي بالذات • التقييم الشخصي الواقعي للذات • الثقة بالنفس 	<p>الوعي الاجتماعي</p> <ul style="list-style-type: none"> • التعاطف • الوعي التنظيمي • توجيه الخدمة
Regulation الضبط	<p>إدارة الذات</p> <ul style="list-style-type: none"> • ضبط الذات • يقظة الضمير • التكيف • الإنجاز • القدرة الإبداعية • التفاوض 	<p>إدارة العلاقات</p> <ul style="list-style-type: none"> • تطوير الآخرين • القيادة الملهمة • التأثير • إدارة الصراع • العمل الجماعي و التعاون

Source: (Feldman & Mulle, " Put Emotional Intelligence to Work", Virginia, USA, ASTD Press,8th edition, 2007, P.11)

2.2.3 نموذج بار - أون (نموذج مختلط – Bar-On Mixed Model) :

بار- أون عالم نفس إسرائيلي ومدير مؤسس لمعهد الذكاء التطبيقي في الدنمارك، يصنف موقع ويكيبيديا (Wikipedia) على شبكة الإنترنت نموذج للذكاء العاطفي ضمن قسم النماذج المختلطة. تعتبر نظريته أولى النظريات التي فسرت الذكاء العاطفي، كان عام 1988 أول فترة لظهور تلك النظرية، عندما قام بارون في رسالة للدكتوراه بصياغة مصطلح "النسبة العاطفية-«EQ» Emotional Quotient" كنظير لمصطلح نسبة الذكاء العقلي " «IQ» Intelligence Quotient"، حدد بارون عام (2000) نموده عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة الإنفعالية والإجتماعية التي تؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة لمتطلبات البيئية، وتشير تلك النظرية إلى وجود تداخل بين الذكاء العاطفي وسمات الشخصية (السماذوني، 2007، ص103).

ويعرف بارون الذكاء العاطفي بأنه: " نسق من المؤهلات (Capabilities)، والكفايات أو الجدارات (Competencies)، والمهارات غير المعرفية التي تؤثر في قدرة المرء لأن يكون ناجحاً في متطلبات البيئة وضغوطها " (هريدي، 2003، ص65).

ونموذج بارون للذكاء العاطفي يركز على التنبؤ حول إمكانية (potential) الأداء والنجاح (أي القدرات الكامنة عند الشخص والتي ستؤهل للنجاح مستقبلاً) أكثر من التركيز على

الأداء أو النجاح نفسه، كما يركز على توجه المعالجة العملية أكثر من التركيز على النتائج أو المخرجات (Stys&Broun, 2004, P.11).

يشرح بارون بالتفصيل نظريته للذكاء العاطفي عبر صفحته الإلكترونية على شبكة الإنترنت العالمية (www.reuvenbaron.org) حيث يشير أن نموذج الذكاء العاطفي يتكون من خمسة مكونات أساسية (clusters) لأمعرفية، تضم خمسة عشر مكوناً فرعياً هي:

(1) الذكاء العاطفي الشخصي (البيئذاتي).

(2) الذكاء العاطفي البيئشخصي.

(3) القابلية للتكيف.

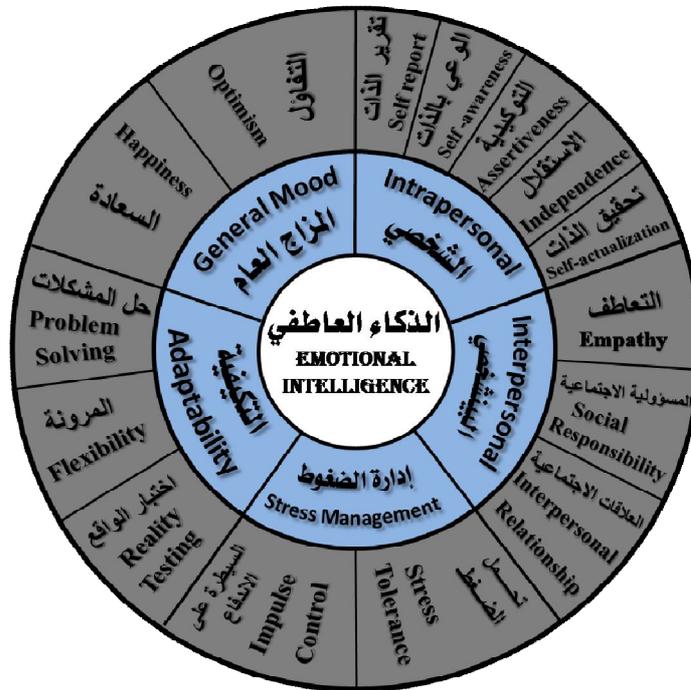
(4) إدارة الضغوط و التحكم فيها.

(5) الحالة المزاجية العامة.

و قد قام الباحث بإعداد شكل رقم(11) ليوضح المكونات الأساسية وكذلك ما يندرج تحتها من مكونات أو كفايات فرعية و سيلي شرح المقصود بكل منها.

شكل (11)

مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج بار - أون، 2000



المصدر: جرد بواسطة الباحث من الموقع الإلكتروني www.reuvenbaron.org

أولاً: الذكاء الشخصي (Intrapersonal): و يمثل القدرات والمهارات والكفاءات المرتبطة بداخل الفرد وهذا المكون له فروع خمسة هي:

(1) تقرير الذات أو الرؤية الذاتية ويقصد بها القدرة على إحترام وتقبل الذات على أنها جيدة، وذلك من خلال حب الذات كما هي والقدرة على تقبل الجوانب الموجبة والسالبة المدركة وأوجه القوة والضعف فيها.

(2) الوعي بالذات العاطفية وهي القدرة على معرفة مشاعر الفرد وإنفعالاته والوعي بها، و التمييز بين تلك المشاعر والإنفعالات لمعرفة ما يشعر به الفرد ومعرفة مسببات تلك المشاعر .

(3) التوكيدية وهي القدرة على إظهار والتعبير عن مشاعر ومعتقدات وأفكار الفرد، والدفاع عن حقوقه بأسلوب بناء.

(4) الإستقلال ويمثل القدرة على التوجيه ذاتياً والسيطرة والتحكم الذاتي في تفكير وتصرفات الفرد، وأن يكون معتمد عاطفياً.

(5) تحقيق الذات هي القدرة على تحقيق إمكانيات الفرد، وذلك بأن يصبح الفرد منهمكاً في المحاولات التي تقوده إلى حياة هادئة ومملوءة بالإنجازات.

ثانياً: الذكاء البيئشخصي (Interpersonal): و يمثل القدرات والمهارات البيئشخصية ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع والإستفادة منها في إدارة ذلك الفرد لعلاقاته مع الآخرين، وهذا المكون له فروع ثلاثة هي:

(1) التعاطف وهو قدرة الفرد على الوعي ومعرفة وفهم وتقدير مشاعر الآخرين، وذلك بأن يكون لديه قدرة على معرفة كيفية ولماذا يشعر الناس بما يشعرون به.

(2) المسؤولية الإجتماعية وهي القدرة على أن يكون الشخص متعاوناً ومشاركاً وعضواً في جماعته الإجتماعية وهذه القدرة تتضمن التصرف بأسلوب مسئول حتى وإن لم يستفد الفرد شخصياً من ذلك.

(3) العلاقات الشخصية مع الآخرين وهي القدرة على إقامة والحفاظ على علاقات مرضية تبادلياً مع الآخرين، تلك العلاقات تتميز بالمودة أو العمق والعطاء والحصول على المحبة.

ثالثاً: إدارة الضغوط (Stress Management): ويمثل القدرة على إدارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة، وهذا المكون له فرعين هما:

(1) تحمل الضغط وهو القدرة على الصمود أمام الأحداث غير الملائمة والمواقف الإنفعالية دون تراجع أو تفهقر بل التعامل بنشاط وفاعلية مع الضغوط.

(2) ضبط أو السيطرة على الإندفاع وهو القدرة على مقارنة أو تأخير الإندفاع أو الحفز أو الإغراء للقيام بالسلوك او التصرف.

رابعاً: القدرة على التكيف (Adaptability): توضح هذه القدرة كيفية نجاح الفرد في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية واكيفيف معها من خلال زيادة مهارات ذلك الفرد في مرونة التعامل مع الآخرين وحل المشكلات بمنطقية و مهارة، وهذه القدرة لها مكونات فرعية ثلاث هي:

(1) إختبار الواقع وهو القدرة على تقدير مدى التطابق بين ما يخبره أو يشعر به الفرد وما هو موجود موضوعياً.

(2) المرونة وهي القدرة على تكيف الإنفعالات وأفكار وسلوك الفرد مع المواقف والشروط المتغيرة.

(3) حل المشكلات ويمثل القدرة على الكشف وتحديد المشكلات وكذلك توليد وتنفيذ أو إنجاز الحلول الفعالة لتلك المشكلات.

خامساً: الحالة المزاجية العامة (General Mood): ويمثل القدرة الفرد ومهارته في الإستمتاع بالحياة، والحفاظ على مكانته ومركزه الإيجابي داخل المجتمع والذي يضم كل من السعادة والتفاؤل، وهذا المكون له فرعين هما:

(1) التفاؤل وهو القدرة على رؤية الجانب المضيئ أو الناصع في الحياة، والإبقاء على الإتجاه الموجب لدى الفرد وحتى مواجهة الأشياء غير الملائمة.

(2) السعادة وهي القدرة على الشعور بالرضا عن الذات، والإستمتاع بالذات والآخرين، وأن يكون الفرد حازماً.

2.2.4 نموذج داليب سينج (نموذج سمات – Dalip Singh Model) :

داليب سينج عالم هندي الجنسية، وضع نموذجاً للذكاء العاطفي ليتواءم مع البيئة الهندية. فقد عقدت ورشة عمل تفاعلية مفتوحة في نيودلهي في 16 أغسطس عام 2002 حضرها على المستوى القومي أكاديميون وأكثر من مائة مدير عام تنفيذي وأعضاء الإدارة العليا لأكبر منظمات دوائر الأعمال الهندية، بعد المناقشات كان هناك إجماع بأن التعريفات التي أوردها العلماء الأمريكيان حول الذكاء العاطفي فيها نوع من التحيز الثقافي، وظهرت في الندوة دعوة إلى وضع تعريف جديد للذكاء العاطفي وخصائصه (Singh, 2006, P123-124). وفي ضوء ورشة العمل هذه وضع سينج نموذجاً للذكاء العاطفي معتمداً التعريف التالي: " الذكاء العاطفي هو إستجابة الفرد الملائمة والناجحة للمثيرات الإنفعالية، واسعة التنوع والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة القائمة. يتشكل الذكاء العاطفي من ثلاثة أبعاد نفسية- القدرة أو الكفاية الإنفعالية، النضوج الإنفعالي والحساسية الإنفعالية- والتي تدفع الفرد إلى التعرف بصدق على ديناميات السلوك البشري، وتفسيره بأمانة وتناوله بلباقة" (Singh, 2006, P128-129). وشكل (12) يوضح نموذج سينج بأبعاده الثلاثة وهي:

أولاً: الكفاية الإنفعالية (Emotional Competency): وتتكون من ثلاثة خصال فرعية هي :

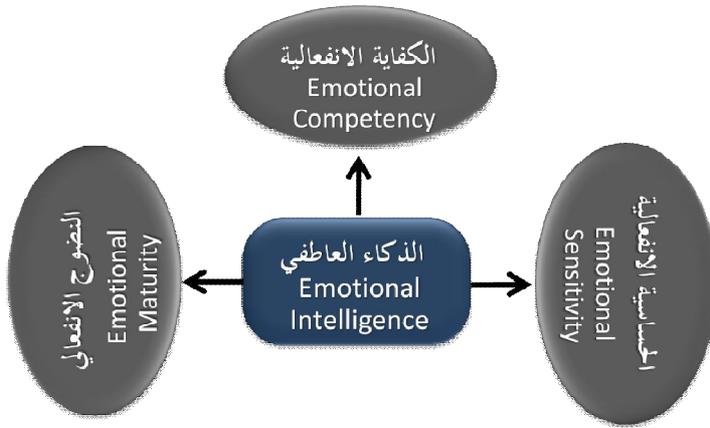
(1) **معالجة القلق والتكدر الإنفعالي** : ويقصد به القدرة على الإستجابة بلباقة إلى المثير الإنفعالي الذي تحركه مواقف متنوعة (إحباطات مختلفة الأسباب، مواقف الصراع التي تسبب إثارة إنفعالية، الشعور بعقدة النقص) وهنا يتم تجنب الإنفعالات السلبية والإجهاد العاطفي الذي يسبب إحترق داخلي. ومعالجة التكدر العاطفي تشمل إيجاد طرق للتغلب على الغضب، الخوف، الحزن، والقلق، وتشمل أيضاً التعلم على كيفية إدارة الذات عند القلق وتحويل الإنفعالات السلبية إلى إيجابية

(2) **التمتع بتقدير ذاتي مرتفع**: التمتع بإحترام وتقدير ذاتي عالي يعطي الفرد قدرة ثقة واقعية تجعله مدركاً أن التحديات فرص للتعلم، و هذه الثقة التي ولدت إحترام الذات تساعد في تجاوز هذه التحديات.

(3) **معالجة نزعة المنفعة الذاتية (الأنوية)** : و المقصود هنا عدم الغرور وتركيز الحديث حول الذات و نسب الإنجاز دائماً للذات و إهمال مساهمة الآخرين، المقدره على معالجة هذه النزعة تعزز قدرة الفرد على التمتع بذكاء عاطفي عالٍ.

شكل (12)

مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج داليب سينج (Dalip Sigh)



Source: Singh, Dalip, "Emotional Intelligence At Work", New Delhi, Response Books, 3rd Edition, 2006, p.128.

ثانياً: **النضج الإنفعالي (Emotional Maturity)**: ويتكون من أربعة خصال فرعية وهي :
(1) **الوعي بالذات**: ويقصد به المقدرة على تمييز و تسمية الإنفعالات الذاتية المتنوعة النابعة من الداخل، فبعض المدراء غير المتمتعين بهذه الخاصية يميل إلى إنكار هذه الأحاسيس و المشاعر بسبب عدم القدرة على تمييزها وهذا بسبب إنخفاض الوعي بالذات. ومن الأمثلة على ذلك أن يكون لدى الفرد بصيرة بنقاط قوته وضعفه، مما ينعكس على العلاقات بالآخرين.

- (2) **تطوير الآخرين** : الإعراف بقيمة الآخر وإنجازاته وقيمة مساهمته شئ حسن، لأن شكر الآخر وإشراكه بشكل فعال في العمل من علامات أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع.
- (3) **تأخير الرضى عن الإشباع النفسي المباشر**: والمقصود هنا التروي في الحكم على الأشياء وعدم التسرع وتجنب رد الفعل السريع، أي عمل الأشياء الصائبة فقط والتي ستؤدي إلى نجاح على الصعيد الشخصي أو المهني.
- (4) **المرونة و التكيف**: معرفة كيف ومتى تأخذ زمام المبادرة ومتى تتبع الآخر من المهارات الإنفعالية الأساسية، وعليه فإن المدراء عليهم أن يعلموا متى تكون الشدة ومتى يكون التساهل، متى المواجهة ومتى الانسحاب ومتى الصمت، وهنا يجب ضبط الميول السلبية كالغيرة، التكبر، والتلاعب.

ثالثاً: الحساسية الإنفعالية (Emotional Sensitivity): وهي تتكون من أربعة خصال:

- (1) **فهم أساسيات الإثارة الإنفعالية**: ويقصد بها القدرة على الوعي بالعلاقة بين المشاعر والأفعال، ما الأحاسيس والمشاعر التي كانت خلف تصرفات أو أفعال معينة، ما الذي سبب هذه العواطف أو الإنفعالات.
- (2) **التعاطف**: و يقصد بالتعاطف قدرة الفرد على معرفة مشاعر وأحاسيس الآخرين، و هو أيضا القدرة على قبول ومشاركة الآخرين بأحاسيسهم، والمقدرة على التمييز بين أقوال وأفعال الآخرين أي التمتع بالبصيرة في كيفية تقييم الآخرين. كذلك التعاطف هو توفير الشعور بالراحة للآخرين في الصحبة، كذلك الأمانة في التعاملات بين الأشخاص.
- (3) **تحسين العلاقة بالآخرين**: توثيق العلاقة بالآخرين له أثر إيجابي في جميع المناحي، وهذا مؤشر نجاح غير محدود، و العلاقة بالآخرين تتعزز من خلال الثقة والصدق والإخلاص في التعامل.
- (4) **القدرة الإتصالية للإنفعالات**: المقدرة على تحقيق الألفة والإنسجام عبر توفير الراحة للآخرين، ويتحقق ذلك شفهيأ أو غير شفهيأ (أي من خلال ملامح الوجه، كإبداء روح المرح والإبتهاج سيعطي مؤشر تواصل إيجابي وفعال، أما ملامح الوجه التي تعبر عن التشاؤم أو الشك أو الدونية تعتبر قدرة إتصالية سلبية وهذا يعني إنخفاض في مستوى الذكاء العاطفي)

2.3 مقارنة وتعليق على نماذج الذكاء العاطفي:

بعد إستعراض عدد من أشهر النماذج في الذكاء العاطفي، فإنه من المفيد عقد مقارنة تلخص أبرز العوامل في هذه النماذج، هذه المقارنة يوضحها جدول رقم (2.5)، يليها التعليق والملاحظات على هذه النماذج:

- 1- كما ذكر في الفقرة (2.2) فإن هناك عدد كبير من نماذج الذكاء العاطفي في الحقل العلمي و الإستشاري ، وقد تم التطرق إلى أبرز أربعة نماذج منها في هذه الدراسة ولا مجال لمناقشة نماذج أكثر من ذلك في هذا المقام، كما تعتمد الدراسة الحالية نموذج داليب سينج كأساس للبحث وذلك لأنه يناسب بيئة البحث والتي تهتم في مجال العمل الإداري والقيادي.
- 2- بالرغم من اختلاف مفاهيم الذكاء العاطفي إلا أنها مكتملة لبعضها الآخر، وذلك لأن كل النماذج تهدف إلى فهم أسلوب ومهارة كل فرد في إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها والإستفادة منها في محاولة للتنبؤ والتركيز على فعالية الفرد الوظيفية والإجتماعية .

جدول (2.5)

مقارنة بين نماذج مختلفة في الذكاء العاطفي

نموذج وجه المقارنة/ النموذج	نموذج ماير و سالوفي	نموذج جولمان	نموذج جولمان المعدل	نموذج بار-أون	نموذج داليب سينج
نوع النموذج	قدرات	مختلط	مختلط أو سمات	مختلط أو سمات	سمات شخصية
بيئة النشأة والتطوير	حقل الإنفعالات و الذكاء التطبيقي	الحقل الصناعي و الإقتصادي	الحقل الصناعي و الإقتصادي	حقل الصحة العقلية	حقل العمل الإداري
عدد المكونات الأساسية	4	5	4	5	3
عدد المكونات الفرعية	لا يوجد	25	18	15	25
سنة الإصدار	(1997)	(1998)	(2002)	(2000)	(2002)

(المصدر : جرد بواسطة الباحث)

- 3- بالرغم من إختلاف مفاهيم الذكاء العاطفي إلا أنها مكتملة لبعضها الآخر، وذلك لأن كل النماذج تهدف إلى فهم أسلوب ومهارة كل فرد في إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها والإستفادة منها في محاولة للتنبؤ والتركيز على فعالية الفرد الوظيفية والإجتماعية .
- 4- يرجع الفضل إلى جولمان وغيره من العلماء في لفت الإنتباه والإهتمام إلى أن القدرات العقلية وحدها ليست كافية لنجاح الفرد في مناحي الحياة بل هناك جانب آخر مكمل لذلك ولا بد من تفعيله هو الجانب العاطفي أو الإنفعالي.
- 5- وجود حوالي 240 نموذج يعني أن الذكاء العاطفي كمفهوم مازال غامضاً وحوله خلاف من حيث كونه قدرة أم سمة أم مجموعة من المهارات العاطفية والإجتماعية المتنوعة وهذا

يحتاج إلى دراسات متخصصة وأكثر عمقاً في هذا المجال حتى يتم إرساء مفاهيم موحدة عالمياً.

6- بيئة الدراسة تلعب دوراً هاماً في تشكيل المفهوم وكذلك طريقة قياسه كما سيلي شرحه في المبحث القادم، فالبيئة المدرسية والأكاديمية تختلف متطلباتها وظروفها عن بيئة محيط العمل وكذلك في مجال الأسرة والرعاية النفسية، وهذا ملاحظ أيضاً في إختلاف طبيعة التعريف بين كل من البيئة الهندية والأمريكية كما جاء في نموذج كل من جولمان و سينج.

2.4 أساليب قياس الذكاء العاطفي :

يعتبر موضوع قياس الذكاء العاطفي من أبرز المواضيع الشائكة التي دار حولها جدل كبير ونقاش مستفيض في أوساط البحث العلمي، وما زال الأمر بحاجة إلى مزيد من الدراسة. حيث هناك إفتقار لوسائل قياسية جيدة للذكاء العاطفي وأن البحث ما زال مستمراً للوصول إلى إعداد اختبار جيد (السمادوني،2007،ص128). لكن هناك بعض الأمور واضحة ومتفق عليها في هذا المجال يتطرق إليها المبحث الحالي الذي يناقش عدداً من أبرز المواضيع مثل طرق قياس الذكاء العاطفي، ومعايير جودة مقاييسه، كما يعرض بعض المقاييس المشهورة التي حظيت بقبول علمي واسع.

هناك عدة طرق مختلفة لقياس أو إختبار الذكاء العاطفي، يرجع الإختلاف بينها إلى تباين تفسير مفهوم الذكاء العاطفي وكيفية تعريفه (Bar-On & Parker, 2000, P.321)، والمقصود هنا بتباين مفهوم الذكاء العاطفي هل يفهم ويُفسر على أنه سمة شخصية "Personal Trait"، أم قدرة عقلية «أي معرفية» "Mental Ability"، أو جدارة «كفاية- Competency» فردية، وبناء على هذا الفهم تعددت أنواع إختبارات الذكاء العاطفي "أي المقاييس"، فهناك ثلاثة أنواع من إختبارات القياس يشرحها جون ماير وآخرون في كتاب " دليل الذكاء العاطفي - The Handbook of Emotional Intelligence" طبعة عام 2000، هذه الإختبارات هي: إختبارات الأداء، وإختبارات التقرير الذاتي، وإختبارات ملاحظة الآخر وسيلي شرح مفهوم كل منها.

2.4.1 إختبارات الأداء (Performance or Ability Tests) :

تتظر هذه الإختبارات أو المقاييس إلى الذكاء العاطفي على أنه قدرة عقلية بحتة، و تركز على معالجة المعلومات مثل القدرة على التعرف والتعبير عن وتسمية الإنفعالات، وقياس إختبارات الأداء مستوى ذكاء الشخص عن طريق حل مشكلة كأن يُسأل " ما حاصل ضرب الرقم 13 في الرقم 3؟"، "ما معنى كلمة: حلل؟"، " ما هي عاصمة فرنسا؟" (هذه أمثلة للأداء المعرفي وليس العاطفي أو الإنفعالي وهذا من أجل توضيح وجه الشبه)، وتعتبر إختبارات الأداء مقاييس ذهبية في بحوث الذكاء لأن الذكاء يعكس طاقة فعلية لأداء حسن للوظائف العقلية، وليس

فقط مجرد إعتقادات عن تلك الطاقات (Bar-On&Parker,2000,P.321-325). كما تعتبر هذه المقاييس مؤشراً لتقييم الفروق الفردية في الذكاء العاطفي التي لها علاقة بقدرات مرتبطة بالإنفعالات .. وبشكل عام تحصيل درجات أعلى في هذه المقاييس تشير إلى قدرة أكبر في التعرف على إنفعالات وعواطف الآخرين (Ciarrochi et al.,2006,P.30). فمثلاً إذا أراد شخص أن يعرف مدى إدراك الناس للإنفعالات، فيمكن عرض صورة عليهم لوجه حزين ثم ينظر إلى مدى تمييزهم وإدراكهم للتعبيرات الظاهرية لصورة هذا الوجه، وهذا المثال يقيس القدرة على قراءة مشاعر وأحاسيس الآخرين، ومثال آخر يتعلق بالقدرة على مدى جودة تفسير الإنفعالات، في هذه الحالة يعطى الفرد مشكلة (موقف) عاطفية وإنفعالية ويُسأل حول تفسيراته (يعطى عدة بدائل للإجابة) لها ويكون التقييم تبعاً لجودة الإختيار. وفي تعليقه على نموذج ماير وآخرون يذكر الدكتور عثمان الخضر في دراسة منشورة أن الذكاء العاطفي هو قدرة عقلية في الأساس تعمل من خلال الجانب العقلي والإنفعالي للفرد، وهذا يستلزم أن تكون هناك إجابة واحدة مناسبة للمسألة المعروضة ، هذا الأمر يكون من السهل تطبيقه على القدرات العقلية التقليدية (العددية- كما في مثال 13 ضرب 3، اللغوية، والميكانيكية مثلاً) ولكن مع القدرات الأكثر تعقيداً والتي تتطلب الوصول للحل الأنسب على مستوى التفاعل مع الذات والآخرين فإن الأمر يتطلب ليس إختيار الإجابة الصحيحة المطلقة الوحيدة من بين مجموعة من الإجابات، ولكن إختيار الإجابة الأنسب أو الأكثر فعالية من بين عدة بدائل متاحة، ويعترف كل من "ماير وسالوفي" بأن ثقافة المجتمع ومتغيرات الموقف والحالة المزاجية للفرد تحدد ما هو الخيار الأمثل للموقف، وبالطبع ليس هناك إجابة صحيحة مطلقة، لكن كلما كانت عناصر الموقف واضحة للفرد، كان أقدر على تحديد الخيار الأمثل (الخضر،2002،ص19). ويتم إعتقاد الإجابة الصحيحة للمقياس بطرق متنوعة أبرزها الطرق الأربع التالية :

- (1) إجماع وإتفاق عينة دراسية كبيرة من مجتمع البحث على الخيار الأمثل، وتعرف هذه الطريقة بـ "Consensual Scoring"، أي التقييم الجماعي.
- (2) إجماع عينة أصغر من الخبراء وتُعرف بـ "Expert Scoring"، أي تقييم الخبراء.
- (3) رأي شخص أو مجموعة من الأشخاص حدث معهم موقف أو مشكلة حقيقية في الحياة بحيث يتم إقتباس سيناريو المشكلة كسؤال إختبار، وتكون الإجابة الصحيحة هو الإنفعال الصحيح الذي شعر به ذلك الشخص عندما عالج هذا الموقف الإنفعالي وتعرف هذه الطريقة بـ "Target Scoring".
- (4) إجابة منفق عليها مسبقاً وتستخدم هذه الطريقة مع إختبارات النهاية المفتوحة بحيث تكون هناك قواعد مسبقاً تحدد الإطار الصحيح للإجابة (Geher,2004,P.27-28).

ويعتبر مقياس "MSCEIT" ويقرأ ميس-كيبيت، وهو اختصار لـ "Mayer-Salovey_Caruso Emotional Intelligence Test" والذي أعده كل من مايرو سالوفي وكارسو (عام 2000 الإصدار الأول) من أشهر المقاييس وأكثرها شمولية في هذا السياق (Geher,2004,P.25)، ومن المقاييس المشهورة أيضاً، مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل (MESS)، ومقياس تحديد مستوى الوعي العاطفي (LEAS)، والجدول (2.6) و(2.7) يعطيان عينة من المقاييس التي تندرج تحت مقاييس الأداء وكذلك التقرير الذاتي وطرق التصحيح .

2.4.2 إختبارات التقرير الذاتي (Self-Report Tests):

إختبار الذكاء العاطفي بأسلوب "التقرير الذاتي" عبارة وصف المشاركين (المفحوصين) لأنفسهم على مقياس ليكترت "Likert-Scale" المكون من مجموعة بنود على شكل جمل وصفية، هذه المقاييس تعتمد على فهم الأشخاص لأنفسهم، فإذا كان فهمهم لذواتهم دقيق فإن هذه الإختبارات تعتبر مقاييس دقيقة فيما يتصل بالقدرات والسمات التي لها علاقة بالذكاء العاطفي (Ciarrochi et al.,2006,P.37). في هذه الطريقة يعطى المشاركين سلسلة من الجمل الوصفية تشير إلى مدى وصف المشاركين أنفسهم حول الجملة المطروحة، كأن يسأل شخص "بشكل عام هل أنت واضح فيما يتعلق بمشاعرك، أم هناك عدم وضوح وحيرة؟"، فهذه المقاييس والإختبارات حصيلتها المعلوماتية ترتبط بمفهوم الشخص عن ذاته فقط أكثر مما هو عليه في الحقيقية، وهذا أحد مشاكل هذه الإختبارات وهو أن الناس يكونوا غير دقيقين في وصف ما يرتبط بقدراتهم الشخصية عند التقييم، وهذا الأمر يرجع إلى ردود الفعل الدفاعية من العقل الباطن أو نتيجة قلة بصيرة عند الناس بذواتهم، ويعتبر قصور هذه الإختبارات في قياس القدرات والمهارات العقلية أحد عيوب هذه المقاييس (Bar-On&Parker,2000,P.324). ويندرج تحت هذا النوع من الإختبارات مجموعة من المقاييس المشهورة مثل مقياس بار-أون (EQ-i) الذي نشر عام 1996 وسمي بمقياس نمط الإدراك العاطفي، كذلك إختبار خريطة الذكاء العاطفي لكوبر وصواف (EQ Map Test ,Cooper &Swaf)، وإختبار مؤسسة الصحة والطاقة الإنسانية، وجدول (2.6) و(2.7) يجملان عدداً من المقاييس المشهورة في مجال الذكاء العاطفي.

وهناك بعض الفروق بين إختبارات الأداء وإختبارات التقرير الذاتي منها:

- (1) تقيس إختبارات الأداء الذكاء العاطفي الحقيقي بينما تقيس إختبارات التقرير الذاتي الذكاء العاطفي المدرك.
- (2) إختبارات الأداء تتطلب وقتاً أكبر في التطبيق مقارنة بالوقت المستغرق في استخدام مقاييس التقدير الذاتي.

(3) في إختبارات التقرير الذاتي يمكن أن يحرف الناس إستجاباتهم كي يظهرها بمظهر أفضل، هذا غير موجود في إختبارات الأداء لأنها تتطلب عدداً من الملاحظات قبل تحديد نسبة الذكاء العاطفي، كما تميل مقاييس التقرير الذاتي لقياس الذكاء العاطفي إلى أن ترتبط بإختبارات تقيس السمات الشخصية المعدة جيداً والتي تقيس عوامل متعددة، أما إختبارات الأداء تميل أن يكون ارتباطها ضعيفاً مع إختبارات الشخصية و تتداخل معها بمقاييس الذكاء التقليدية.

(4) إختبارات الأداء تختلف عن مقاييس التقرير الذاتي التي تتطلب من الأفراد أن يكون ذو بصيرة و وعي عند تحديد نسبة ذكائهم العاطفي (السمادوني،2007،ص129).

جدول رقم (2.6)

نماذج من مقاييس الأداء لإختبار مستوى الذكاء العاطفي

اسم المقياس	رمز المقياس	وصف المقياس	طريقة التصحيح
<i>Ability Measures -</i>			
إختبار الذكاء العاطفي لماير و سالوفي و كاروزو Maye-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test(Mayer et al. 2003)	MSCEIT	يتكون المقياس من ثمانية مهام موزعة على 141 بند تقيس جوانب مختلفة في الذكاء العاطفي	مقاييس التقدير، والإختبار المتعدد (MC) - إجماع رأي الخبراء و رأي عينة سابقة كبيرة
تحديد مستويات الوعي العاطفي Levels of Emotional Awareness (Lean et al.,1990)	LEAS	يتكون المقياس من 20 مشهد إجتماعي (سينمائي أو تليفزيوني) كل مشهد يشتمل على مجموعتين من الأفراد إحداها لديهم المقدرة على أحداث أربعة أنواع من الانفعالات، ثم يسأل المفحوص ما الذي يشعر به، وما الذي يشعر به الشخص الآخر الموجود بالمشهد	إستجابة حرة، تقييم حسب نوعيتها إلى خمسة مستويات من الوعي العاطفي، أي أن المستوى الأقل من الوعي يأخذ صفر و أعلى مستوى يأخذ خمسة نقاط حسب نظرية لان وآخرون للوعي الإنفعالي.
مقياس بحث الدقة الإنفعالية Emotional Accuracy Resarch Scale (Mayer, Geher,1996)	EARS	إختبار يتعلق بالتعرف على وإدراك العواطف في البيئة الإجتماعية، والإختبار يشتمل على 96 بند (كل بند يشتمل على ثلاثة مقالات قصيرة تصف مواقف حقيقية من الحياة) ومتبوعة بإختبار إجباري لزوج من 12 زوج من الأزوجة تعبر عن الحالة الإنفعالية لصاحبها	التقييم يكون بشكل اختياري إجباري والتقييم للإجابة الصحيحة تكون بناء على إجماع عينة سابقة وكذلك الشخص المأخوذ منه السيناريو (شخص يعطي موقف حقيقي عند المشهد)

(جرد بواسطة الباحث من عدة مصادر: "Mayer et al.,2008,515"- "Geher,2004,P.26")

جدول رقم (2.7)

نماذج من مقاييس التقرير الذاتي لإختبار مستوى الذكاء العاطفي

اسم المقياس	رمز المقياس	وصف المقياس	طريقة التصحيح
مقاييس التقرير الذاتي- Self-report Measures			
إختبار بار-أون لتحديد النسبة العاطفية Emotional Quotient Inventory (Bar-On, 1997)	EQ-i	يتكون المقياس من 133 عبارة في صورة مقياس تقرير ذاتي وتلك العبارات موزعة على 15 مقياس فرعي تم إستخلاصها من خلال الخبرة المهنية لبارون	مقياس خماسي التقدير (Lickert scale)، وكذلك هناك مقياس لتقدير الأقران
إختبار الذكاء العاطفي بواسطة التقرير الذاتي Self-Report Emotional Intelligence Test (Schutte et al., 1998)	SREIT	الإختبار مكون من 33 بند لتقييم مستوى الذكاء العاطفي بشكل عام	التقييم وصفي باستخدام مقياس ليكرت
التقييم المتعدد الأبعاد للذكاء العاطفي Multidimensional Emotional Intelligence Assessment (Tett et al., 2005, 2006)	MEIA	الإختبار مكون من 118 بند بعشرة مقاييس بعضها بناء على نموذج ماير وسالوفي وبعضها بناء على نماذج أخرى	التقييم وصفي باستخدام مقياس ليكرت

(جرد بواسطة الباحث من عدة مصادر: "Mayer et al., 2008, 515" – "Geher, 2004, P. 26")

2.4.3 إختبارات تقديرات المحيطين (Informant Test or observers Scales):

تعتبر طريقة مقياس تقديرات المحيطين طريقة ثانية لقياس السمات الشخصية، هذه طريقة مشابه لطريقة التقرير الذاتي ولكن الذي يقوم بتقدير السلوك للمفحوص شخص أو أشخاص آخرين على معرفة ودراية كافية بالمفحوص، وتستخدم للحصول على معلومات حول إدراك الآخرين لسمات الفرد المستهدف فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، ويستخدم فيها أسئلة مثل " حدد مستوى فلان (عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً) في كل مما يلي: يبقى منفتحاً على الأفكار، جاهز لتقبل التغيير، مستمع جيد"، هذه الطريقة تقيس سمعة الفرد بشكل خاص، و السمعة تتأثر بعدة أشياء مثل جودة تعامل الفرد مع من يحيط به، وقناعات المحيطين حول كيفية عمل شخصية المفحوص (Bar-On & Parker, 2000, P. 325).

و تصنف مقاييس تقديرات المحيطين إلى نوعين على أساس من يقوم بهما، النوع الأول يقوم به المشرفون والرؤساء، بينما يقوم الزملاء أو الأقران بالتقدير والحكم في النوع الثاني، لكن هناك خطأ يكمن في كلا النوعين، ففي النوع الأول قد يقع خطأ يسمى "خطأ الكرم" ويقصد به ميل من يقوم بالتقدير بإعطاء تقديرات طيبة مؤيدة للمفحوص، ومن مصادر الخطأ أيضاً

الغموض والإيهام ، فقد يفسر المقدر سؤالاً ومصطلحاً تفسيراً مختلفاً، كذلك يعتبر تأثير الهالة " Halo effect" من مصادر الخطأ التي يقع به المقدر عندما يتأثر تأثيراً قوياً بالإنطباع العام عن المفحوص. أما النوع الثاني وهو تقدير الأقران والزملاء فإنه يعطي فرصة لعدد كبير من الأحكام وبالتالي سوف يكون الحكم أكثر ثباتاً مما في النوع الأول لأن المقدر شخص واحد هو المشرف أو المدير، ومن مشاكل هذا النوع من التقدير ما يعرف بنمط العلاقات الإجتماعية في داخل الجماعة وهذا يؤدي إلى التحيز (أبو حطب، 1999، ص451-458).

2.5 جودة اختبارات الذكاء العاطفي :

تُقَدَّر جودة إختبارات الذكاء العاطفي في مدى تحقيقها لكل من خاصيتي الصدق Reliability والثبات Validity، فعلى سبيل المثال تتميز إختبارات السمات مثل مقياس بار-أون للذكاء العاطفي EQ-i بتحقيقها مستوى جيد من الصدق الداخلي وعلى العكس فإن إختبارات القدرات توجه لها انتقادات لإفتقارها تحقيق هذه الخاصية (Geher,2004,P.53,251).

2.5.1 ثبات الإختبار (Test Reliability) :

ويقصد به أنه لو كررت عملية إجراء الإختبار على نفس الشخص يُتوصل إلى نفس النتائج، أو نفس النتائج تقريباً، أي درجة الفرد على الإختبار لا تتغير تغيراً جوهرياً بتكرار إجراء الإختبار عليه، وهذا يعني أن الإختبار دقيق ولا يتناقض مع نفسه (ربيع، 2008، ص73). كما أن هناك عدة طرق للحكم على جودة ثبات مقاييس الذكاء العاطفي وذلك عن طريق حساب معامل الثبات كالتالي:

(1) إعادة الإختبار - *Test-Retest* : حيث يجرى الإختبار على مجموعة من الأفراد ثم إعادة إجراء نفس الإختبار على نفس المجموعة من الأشخاص و في ظروف مماثلة بعد مضي فترة زمنية بين الإجراء أو القياس الأول والإجراء أو القياس الثاني، ثم يحسب معامل الارتباط وهو ما يطلق عليه معامل الثبات.

(2) ثبات المصححين - *Inter-raters* : وفي هذه الحالة يصحح الإختبار أكثر من فاحص، ويحسب معامل الارتباط بين الدرجات التي يعطيها مصححان أو أكثر لنفس الأفراد في نفس الإختبارات وتستخدم هذه الطريقة في الأسئلة ذات النهاية المفتوحة كما في مقياس LEAS.

(3) التجزئة النصفية *Split- Half* : في هذه الطريقة يقسم الإختبار الواحد إلى قسمين أو صورتين متكافئتين ويطبق الإختبار كله مرة واحدة ثم يصحح الإختبار فيحصل أفراد العينة على درجتين : درجة على النصف الأول ودرجة على النصف الثاني ومعامل الثبات في هذه الحالة هو معامل الارتباط بين درجات الأفراد على القسم الأول من الإختبار وبين درجاتهم على القسم الثاني من الإختبار (ربيع، 2008، ص86).

2.5.2 صدق الإختبار (Test Validity) :

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس الإختبار الوظيفة المناط به قياسها، ويعطي درجة تمثل قدرة الفرد الحقيقية في السمة أو الوظيفة المقاسة والصدق في الإختبار معناه أن الإختبار يُمكن من التنبؤ بسلوك المفحوص في المستقبل بناء على درجاته الحالية في الإختبار، والإختبار الصادق ثابت بالضرورة لأن الصدق معناه إتساق الإختبار مع غيره، فإذا إتسق الإختبار مع غيره فمن باب أولى أن يتسق مع نفسه بالضرورة (ربيع، 2008، ص114). وهناك أنواع للصدق تستخدم في الحكم على جودة مقياس الذكاء العاطفي هي:

(1) **صدق المضمون أو المحتوى Content Validity** : ويسمى أحياناً الصدق المنطقي، وهو قياس لمدى تمثيل الإختبار للنواحي أو المكونات المختلفة للجانب المراد قياسه، ويستخدمه بعض الباحثين في مجال الذكاء العاطفي لتبرير البنود أو المكونات الفرعية بأنها وضعت لتقيس كل جانب من جوانب نموذج معين من نماذج الذكاء العاطفي، فعلى سبيل المثال إختبار MSCEIT الذي أعده ماير وآخرون عام 2002، صمم ليشتمل على مقاييس تضم جميع جوانب نموذج ماير وسالوفي (1997)، وهذا العمل لا بد أن يأخذ خطوة إضافية أخرى بسؤال خبراء مجال الذكاء العاطفي لتحقيق من تشكيل المكونات الفرعية بنسب سليمة حسب نموذج الدراسة (Geher, 2004, P.59). إذن صدق المضمون هو عبارة عن جودة تمثيل الإختبار ومدى مطابقتها مضمون الإختبار ومحتواه لمجال السمة المراد قياسها.

(2) **الصدق المرتبط بالمحكات Criterion-Related Validity**: والمحك عبارة عن مقياس موضوعي مستقل عن الإختبار، أو هو مقياس موضوعي ثبت صدقه يُقارن به مقياساً جديداً للتحقق من صدقه و من أمثلة المحكات محك الأداء على العمل نفسه، وطريقة إستخدام هذا المحك هو مقارنة أداء الأفراد على الإختبار الذي نحن بصددده مع درجة النجاح في أداء العمل، ومن مؤشرات النجاح في العمل زيادة الإنتاج كمّاً وجودته كيفاً، وقلة التعرض للحوادث والمواظبة وعدم الغياب وقلة المواد التالفة أثناء العمل (ربيع، 2008، ص123). ويستخدم هذا النوع من أنواع الصدق في المجالات التطبيقية الهامة مثل إستخدامه في قرارات التوظيف والترقية، والصدق المرتبط بالمحك له نوعان الأول: الصدق التلازمي *Concurrent Validity* ويقصد به كشف العلاقة الإرتباطية بين الإختبار وبين محك خارجي بحيث تجمع البيانات عن هذا المحك أثناء وقبل إجراء الاختبار، أي يتم عقد مقارنة بين درجات الأفراد على الإختبار ودرجاتهم على مقياس موضوعي آخر هو المحك، على أن يعطى الأفراد درجاتهم على المحك في نفس الوقت الذي يجري فيه الإختبار أو قبل الإجراء بقليل، فإذا كانت العلاقة إرتباطية موجبة ومرتفعة كان الإختبار صادقاً. أما النوع الثاني من أنواع الصدق المرتبط بالمحك هو الصدق التنبؤي *Predictive Validity* ويقوم على أساس دراسة القيمة التنبؤية للإختبار أي على أساس مدى

صحة التوقعات أو التنبؤات التي تبنى بالإعتماد على درجات الإختبار، فعلى سبيل المثال لو أشار نتائج إختبار للذكاء العاطفي قبل أن يلتحق فرد في دراسته الجامعية وتنبأ الإختبار بنجاح هذا الفرد وفي الواقع وبعد إنتهاء فترة الدراسة حقق هذا الفرد نجاحاً كما كان متوقع في هذه الحالة يكون قد حقق الإختبار خاصية الصدق التنبؤي (Geher,2004,P.60).

(3) صدق المفهوم أو التكوين الفرضي *Construct Validity* : والمقصود به مدى قياس الإختبار لتكوين فرضي معين أو سمة من خلال الجوانب المتباينة لهذا المفهوم، وهذا النوع أوسع أنواع الصدق شمولاً لأنه يشتمل النوعين السابقين، فمثلاً هناك تكوين فرضي حول مفهوم الذكاء أنه ينمو مع النمو العمري أو الزمني، أي أنه كلما نما الطفل زمنياً نما كذلك عقلياً، وعليه فإنه من المتوقع أن الأطفال الأكبر سناً في مستويات عمرية ست أو سبع سنوات يستطيعون الإجابة على أسئلة يعجز عنها أطفال من مستويات عمرية أربع أو خمس سنوات وعلى ذلك فإن من دلائل صدق المفهوم أو التكوين الفرضي لإختبار لقياس ذكاء الأطفال أن يختلف مستوى أداء سن سبع سنوات عن مستوى أداء سن أربع سنوات وإلا كان الإختبار غير صادق (ربيع،2008،ص118).

2.6 تعليق على اختبارات الذكاء العاطفي :

1- من المعروف في العلوم الطبيعية أن قياس الظواهر الطبيعية ثابت كأن نستخدم المتر لقياس الأطوال والمسافات والكيلو جرام لقياس الكتلة، وهذا الأمر لا يمكن تعميمه في مقاييس الذكاء العاطفي لأن الشئ الذي نقيسه إختبارات الذكاء العاطفي جوانب في الإنسان كالسمات و القدرات وهذا الأمر يؤثر فيه أشياء كثيرة مثل الحالة النفسية والجسمية للفرد وجو وبيئة الإختبار، لذا فإن التحقق من جميع عناصر الصدق والثبات أمر مهم و ضروري للوصول إلى مقياس مثالي .

2- من المفيد علمياً إجراء بحوث و دراسات على مقاييس نماذج الذكاء العاطفي الموجودة حالياً قبل تطبيقها في البيئة العربية و ذلك بسبب إختلاف الثقافات والديانات.

3- وجود مقياس متكامل حسب نموذج التكوين للذكاء العاطفي (سمات أو قدرات) أفضل بكثير من وجود أكثر من مقياس تحت نوع معين من النماذج.

4- إختيار مقياس التقييم في محيط العمل لا بد أن يكون طبقاً لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وذلك حسب الفئة المستهدفة، فإذا كان مخرجات التحليل تشير إلى إحتياج في عنصر السمات فإن أسلوب التقدير الذاتي يكون ملائم أكثر، أما إذا أشارت نتائج تحديد الإحتياجات أن الأمر يتعلق بالقدرات فيتم إختيار أسلوب الأداء.

الفصل الثاني:

المبحث الثالث

” الأداء الوظيفي و علاقته بالذكاء العاطفي ”

- 3.1 مقدمة
- 3.2 طبيعة الأداء الوظيفي
 - 3.2.1 تعريفات مرتبطة بالأداء
 - 3.2.2 أنواع الأداء
 - 3.2.3 العوامل المؤثرة في الأداء و محدداته
- 3.3 أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي
- 3.4 كيف يرتبط الذكاء العاطفي بالأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؟

الفصل الثاني :

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقته بالذكاء العاطفي

3.1 مقدمة :

يعتبر الأداء الوظيفي *Job Performance* أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل، وعليه فإن المبحث الحالي يسلط الضوء على الأداء الوظيفي من حيث التعريف والدلالات والتقييم وكذلك إرتباطاته بالذكاء العاطفي .

3.2 طبيعة الأداء الوظيفي :

يُصنّف الأداء ضمن المواضيع التي تناقشها مناهج السلوك التنظيمي وأبحاثه ضمن موضوع الفروق الفردية، وعند تقييم أداء الأفراد من أجل الترقية أو التدريب أو إعطاء مكافئة أو إتخاذ قرار هام بشأنهم، فإن إدارة الموارد البشرية تتدخل بطرق عدة ضمن تقنيات وأساليب معتمدة علمياً لعمل التقييم الملائم حسب الحالة المدروسة، لذلك قبل التطرق إلى الأداء الوظيفي و علاقته بالذكاء العاطفي وكيف يؤثر عليه، فإنه من المفيد ذكر بعض التعريفات المرتبطة بالأداء مثل الفروق الفردية ومعني الأداء والأداء الوظيفي ثم التطرق إلى نماجه و العوامل التي تؤثر فيه و مناهج قياسه.

3.2.1 تعريفات مرتبطة بالأداء :

أول هذه التعاريف هو تعريف الفروق الفردية، والتي تعرف بأنها "خصائص شخصية تتباين من شخص لآخر، وهذه الفروق قد تكون فيزيائية، سيكولوجية أو إنفعالية. والفروق الفردية تميز الشخص عن الآخرين فتجعله فريداً (Moorhead&Griffin,2001,P.90)، وهذا التعريف سيكون مفيداً عند مناقشة الذكاء العاطفي كأحد عناصر الشخصية. أما التعريف الثاني المهم هو تعريف الأداء، فقد ذكر ميخائيل أرمستونج في كتابه " دليل إدارة الموارد البشرية في التطبيق " أن هناك عدة وجهات نظر لتعريف الأداء، حيث يمكن إعتباره ببساطة أنه سجل من نتائج الأعمال المنجزة، ويعرفه قاموس أكسفورد: " أنه انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال مُتعهد بها أو مكّلف بتنفيذها (Michael Armstong,2001,P.468). والملاحظ أن هذه التعاريف تنظر إلى

الأداء من وجهة نظر النتائج والمخرجات، وقد أشار كامبل (Campbell) إلى أن الأداء سلوك لا بد أن يتميز عن المخرجات أو النتائج أو توابع الأداء، فالأداء سلوك وهو شيء ما يفعله الأفراد ينعكس في أفعالهم التي ينفذوها، وهو نتيجة أو نتائج إجراء، والأداء إجراء في حد ذاته، وعليه وضع كامبل وآخرون نموذج للأداء مكون من ثمانية أبعاد تدرج تحتها معظم المهن، وقد عرفه كل من روتاندو وساكبييت: "يُنظر إلى الأداء الوظيفي بأنه إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الفرد وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (Hatrup&Rock,2002,P25).

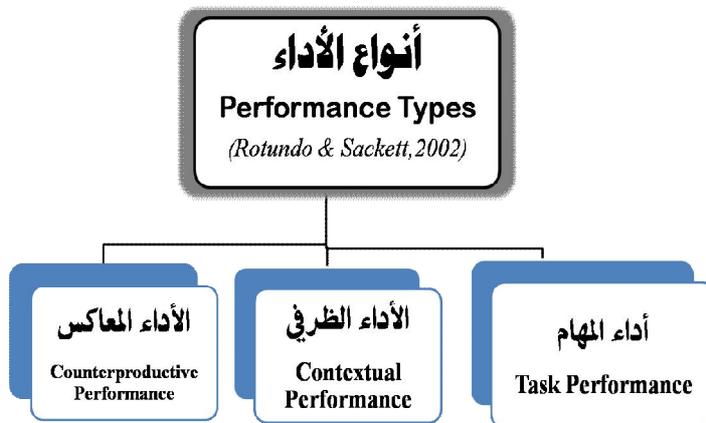
إذن يمكن التوصل إلى تعريف أكثر شمولية للأداء إذا تضمن كل من السلوك والنتائج، وهذا ما أشار إليه برامك (Brumbach)، فقد عرف الأداء: "بأنه يشمل كل من السلوك والنتائج، فالسلوكيات تنبثق من المنفذ على شكل فكرة مجردة تتحول إلى فعل، وليس الأداء قياس نتائج فقط، فالسلوكيات هي نتائج في حد ذاتها- وهي نتاج جهود عقلية وفيزيائية لتنفيذ المهام ويمكن الحكم عليها بأنها جزء من النتائج (Michael Armstong,2001,P.469). ومن التعاريف المرتبطة بالأداء "إدارة الأداء Performance Management" ويقصد به: طريقة أو منهج إستراتيجي متكامل لتحقيق نجاح تنظيمي متواصل وذلك بتحسين أداء العاملين بالمنظمة وتنمية قدراتهم الفردية والجماعية" (Michael Armstong,2001,P.467).

3.2.2 أنواع الأداء :

في ضوء التعريفات السابقة للأداء، التي أشارت إلى أن الأداء عبارة عن سلوكيات ونتائج معاً، فإن كل من روتاندو وساكبييت (Rotundo&Sakeet,2002) يصنفا الأداء إلى ثلاثة أنواع كما هي موضحة في شكل (13)، وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المُجابه .

شكل (13)

أنواع الأداء طبقاً لتصنيف (Rotundo&Sakeet,2002)



المصدر: جرد بواسطة الباحث من Geher,2004,P.223

(1) أداء المهام *Task Performance*: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، جرد المخزون، إدارة التابعين، و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو (Schmitt&Ingerick,2001,P.8-9).

(2) الأداء الظرفي *Contextual Performance*: الأداء الظرفي أو الموقف هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء (مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المنظمة ككل "من خلال الحرص و إستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد" (Geher,2004,P.223).

(3) الأداء المعاكس أو المجابهة *Counterproductive Performance*: السلوك التصادمي أو المجابهة يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب و إنما يشمل سلوكيات مثل الإنحراف والعدوان و سوء الإستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة (Geher,2004,P.223).

3.2.3 العوامل المؤثرة في الأداء و محدوداته:

أما عن العوامل المؤثرة في الأداء فإن الشكل (14) يوجز أهم هذه العوامل، هذا الشكل عبارة عن نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء، حيث يوضح أهم المؤثرات الداخلية و الخارجية في الأداء الفردي، حيث تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل شخصية داخلية مثل كفايات أو جدارات *Competencies* معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات تدريبية سابقة أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، أما القسم الثاني من العوامل الداخلية للفرد مثل الذكاء والقدرة الإنفعالية والدافعية الداخلية، فالذكاء العاطفي يمكن تصنيفه ضمن هذه العوامل، فالمستوى الذي يتمتع به الفرد من قدرة إنفعالية وعاطفية يعتبر أحد الفروق الفردية التي تخلق نوع من التمايز والتباين في أداء الأفراد.

بعد التطرق إلى أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه، فإنه يسهل التعرف على محددات الأداء و ذلك بالاستعانة بنموذج كامبل و آخرون. (Campbell et al)، فقد أشار كامبل إلى محددات الأداء و قد اعتبرها فروق فردية و قسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

شكل (14)

نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة (نموذج الأداء)



Source: Patton et al., " Human Resource Management- The public Service Perspective", New York, USA, Houghton Mifflin Company, 2001,P.293

- (1) معرفة تقريرية *Declarative Knowledge* : وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس قرطاسياً بواسطة القلم والورقة بشكل تقريرية.
- (2) معرفة إجرائية ومهارية *Procedural Knowledge and Skill* : وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، مهارات نفسحركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والبناء، والتداول وتنسيقها.

كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بتناول الأدوات، والأجهزة العلمية، وكيفية استخدامها، مهارات فيزيائية، مهارات إدارة الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي، ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات الاختيارية.

(3) الدافعية والتحفيز *Motivation* : هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، وإستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، والقدرة، والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكّل المعارف الثلاث، والتي يكون الأداء دالة (Rick D Hackett,2002,P.1).

3.3 أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي

بعد أن تم إستعراض الأداء و أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، يمكن التطرق إلى كيفية إرتباط الذكاء العاطفي بالأداء وذلك على النحو التالي:

(1) الأداء الفردي للمهام "سواء الأداء الظرفي أو المهمة نفسها" يعتمد هذا الأداء على التفاعل الناجح مع الآخرين (الزملاء، المشرفون، المرؤسين، الزبائن)، فالذكاء العاطفي المعتمد على القدرات سوف يُحسّن فهم التواصل والتفاعل الإجتماعي بالعلاقات الحسنة، وهكذا يمكن التنبؤ بالأداء.

(2) كذلك المدى الذي يتمتع به الفرد من السلوك المعاكس أو المجابهة " كالعنف في محيط العمل" ينشأ من إفتقار الفرد إلى الضبط الإنفعالي أو التحكم بالإنفعالات، والنتائج ذات العلاقة بالإجتهاد تنشأ من فقر في التفاعل الإجتماعي عند الفرد في تحمل الفرد المتسبب بالإجتهاد، وعليه فإن الذكاء العاطفي ينبغي أن يساعد الأفراد في إدارة إنفعالاتهم الذاتية، وخلق بيئة إيجابية، وبالتالي تقليل السلوكيات العكسية والمجابهة.

(3) الذكاء العاطفي أداة تنبؤ مناسبة للتنبؤ بالدافعية لأن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع، قادرين على تنظيم إنفعالاتهم وإستخدامها لتحسين أدائهم، فهم قادرين على التركيز والمحافظة على مستوى الدافعية لديهم.

(4) الذكاء العاطفي أيضا يتنبأ بمهارات الأداء الإجرائية لأن جزء من هذه المهارات يتكون من إدارة الذات ومهارات التواصل الإجتماعي والتي ترتبط بشكل كبير بالذكاء العاطفي.

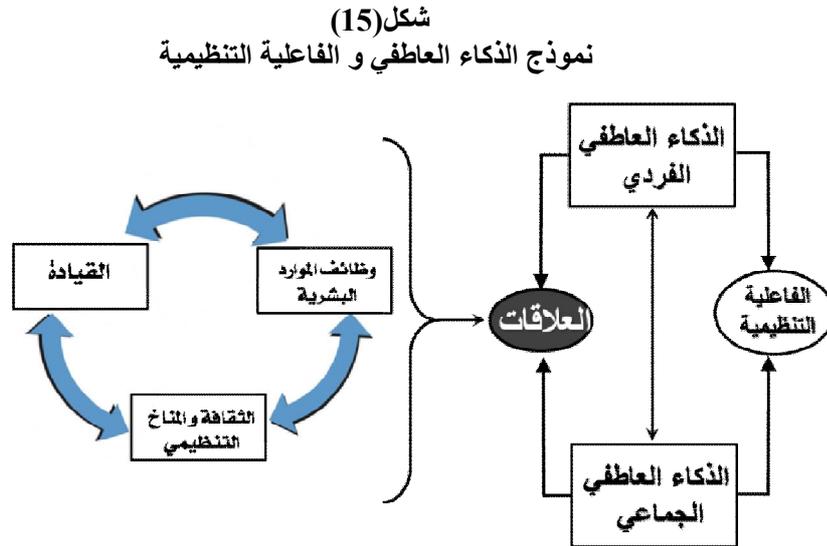
(5) يرتبط الذكاء العاطفي بشكل وثيق بالدافعية والتحفيز الذي له علاقة بالنوع الثالث من أنواع الأداء وهو السلوك التحفيزي، فالأفراد الذين يحافظوا على نظرة تفاعلية يستطيعوا تجاوز الأثر السلبي للإجهاد والإحباط والإجتهاد (Law et al.,2007,P58).

كما يذكر كاري كرنس أربعة نقاط توضح أهمية الذكاء العاطفي على الأداء مما يوجب الإهتمام بتمميته :

- (1) أظهرت الكثير من الدراسات في مجال العمل التنظيمي أن ثلثي الكفايات (كالثقة بالنفس، المرونة، والتعاطف) التي يتمتع بها أصحاب الأداء المميز ترتبط بالذكاء العاطفي.
- (2) أظهرت العديد من الإستطلاعات أن الموظفين الجدد يفتقروا إلى الدافعية لمواصلة التعلم و تحسين أدائهم المهني.
- (3) قطاع الصناعات الأمريكية ينفق أكثر من 50 بليون دولار أمريكي سنوياً على التدريب الذي يركز على تنمية مهارات الذكاء العاطفي والمهارات الإجتماعية على وجه الخصوص.
- (4) لأن معظم ساعات اليقظة يقضيها الفرد في مكان عمله، وبالتالي فإن النجاح المهني والحياة السعيدة والصحة النفسية ترتبط بمحيط العمل و بيئته (Bar-On & Parker, 2000, P.434).

3.4 كيف يرتبط الذكاء العاطفي بالأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؟

يتواصل الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض داخل المنظمة ضمن منظومة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية، فالعلاقات تتأثر بمستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتع به الفرد أو المجموعة وهذا ينعكس ذلك على فعالية المنظمة بشكل عام. وقد وضع كرينس (Cherniss) نموذج يوضح فيه أثر تحسين الذكاء العاطفي على الفعالية التنظيمية، وأن هذا التحسين لمستوى الذكاء العاطفي يعتمد بشكل أساسي على العلاقات التي تربط أطراف مختلفة ومتعددة داخل و خارج المنظمة، والشكل (15) يوضح أن هناك ثلاثة عوامل تنظيمية مترابطة أو متداخلة كل منها يؤثر



Source: Goleman & Chreniss, "The Emotionally Intelligent Workplace", San Francisco, USA, Jossy-Bass, 1st edition, 2001, P.8

بالذكاء العاطفي عبر العلاقات و كل عامل يؤثر في العاملين الآخرين ،
العوامل الثلاثة هي القيادة ووظائف إدارة الموارد البشرية والثقافة والمناخ
التنظيمي (Goleman&Chreniss,2001,P.8).

ولأن العلاقات تلعب دوراً أساسياً ومهماً في الأداء الوظيفي الذي سوف ينعكس على
أداء المنظمة ككل، فإن الدراسة الحالية إعتمدت في متغيراتها التابعة مجموعة من العناصر
الهامة التي تتأثر بالذكاء العاطفي بشكل مباشر وبالقدرة على إدارة العلاقات وهذه المتغيرات
هي: قيادة فرق العمل، التواصل مع الآخرين، التحفيز المعنوي، والقدرة على إدارة الصراع
وحل النزاع، هذه المتغيرات تحتل دوراً مهماً في الحياة المهنية للمدير وبالتالي فإن الدراسة
ستبحث في أثر الذكاء العاطفي على هذه المتغيرات وبالتالي دراسة أثره على الأداء من منطلق
أن هذه ممارسة الأنشطة تحتل جزء كبير في الحياة المهنية للمدراء.

الفصل الثالث :

” نبذة عن الأونروا ”

3.1 مقدمة .

3.2 نظرة شاملة .

3.3 الخدمات التي تقدمها الأونروا .

3.4 الرئاسة والمكاتب الإقليمية .

3.5 الأونروا وتقييم الأداء .

3.6 ملخص الفصل الثالث .

الفصل الثالث:

تعريف بالأونروا

3.1 مقدمة:

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) هي وكالة إغاثة وتنمية بشرية تعنى بتوفير التعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية والمعونة الطارئة لما يربو على أربعة ملايين لاجئ يعيشون في قطاع غزة والضفة الغربية والأردن ولبنان والجمهورية العربية السورية.

تعد الأونروا إلى حد بعيد أكبر وكالة تابعة للأمم المتحدة تعمل في الشرق الأوسط حيث يبلغ عدد موظفيها أكثر من 29000 موظف يكاد يكون معظمهم من اللاجئين الفلسطينيين أنفسهم الذين يعملون بشكل مباشر لمصلحة مجتمعاتهم في وظائف المدرسين والأطباء والممرضات والأخصائيين الاجتماعيين (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 10.8.2008).

3.2 نظرة شاملة :

في أعقاب الإحتلال الإسرائيلي عام 1948 لفلسطين، تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 302 (خامساً) في 8 ديسمبر/كانون أول عام 1949 لغرض تقديم الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين. وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في أول مايو/أيار عام 1950. وفي غياب حل لمشكلة اللاجئين الفلسطينيين، تقوم الجمعية العامة بالتجديد المتكرر لولاية الأونروا، ويمتد آخر تجديد حتى 30 يونيو/حزيران 2008.

ومنذ نشأتها تقدم الأونروا خدماتها في أوقات تنسم بالهدوء النسبي تارة وتسودها أعمال العنف تارة أخرى في الشرق الأوسط. فقد وفرت الغذاء والمسكن والملبس لعشرات الآلاف من اللاجئين الفارين، وقامت في الوقت نفسه بتوفير التعليم والرعاية الصحية لمئات الآلاف من اللاجئين.

تنبوأ الأونروا مكانة متفردة في إطار التزامها الدائم نحو مجموعة واحدة من اللاجئين وإسهاماتها في تحقيق الرفاهية والتنمية البشرية لأربعة أجيال من اللاجئين الفلسطينيين. وقد تدرجت الوكالة في تكييف برامجها لتلبية الحاجات المتغيرة للاجئين وذلك في ضوء نشأتها الأساسية كمنظمة مؤقتة. واليوم، تعد الأونروا أكبر الهيئات العاملة على توفير الخدمات

الرئيسية، في مجالات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية، لما يربو على 4.1 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين في الشرق الأوسط (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 10.8.2008).

3.3 الخدمات التي تقدمها الأونروا :

توفر الأونروا خدمات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين المستحقين من بين 4.1 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين في مواقع عملياتها الميدانية الخمسة: الأردن ولبنان والجمهورية العربية السورية والضفة الغربية وقطاع غزة. ويعيش حوالي 1.3 مليون لاجئ، أي ثلث إجمالي اللاجئين تقريباً، في 59 مخيم معترف به، وتتمركز خدمات الأونروا داخل هذه المخيمات أو بالقرب منها حيث تتواجد مجموعات كبيرة من تجمعات اللاجئين.

على النقيض من منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تعمل من خلال سلطات محلية أو وكالات تنفيذية، تقدم الأونروا خدماتها إلى اللاجئين الفلسطينيين مباشرة. فهي تخطط وتنفذ نشاطاتها ومشروعاتها الخاصة، كما تنشئ وتدير المنشآت كالمدارس والعيادات. وتقوم الوكالة حالياً بتشغيل ورعاية ما يربو على 900 منشأة يعمل بها حوالي 42,215 موظفاً في جميع مواقع عملياتها الميدانية. وحيث إن خدمات الأونروا كالتعليم والرعاية الصحية من نوع الخدمات التي يقدمها القطاع العام عادة، تتعاون الوكالة تعاوناً وثيقاً مع السلطات الحكومية في مناطق عملياتها، حيث تقدم هذه السلطات بعض الخدمات للاجئين الفلسطينيين (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول 10.8.2008).

3.4 الرئاسة والمكاتب الإقليمية :

الرئاسة : تقع رئاسة الوكالة في غزة وعمان بعد نقلها من فيينا بالنمسا في 1996. وإتخذ قرار نقل الرئاسة الأمين العام للأمم المتحدة وساندهته الجمعية العامة تعبيراً عن التزام الأمم المتحدة بعملية السلام في الشرق الأوسط. وفيما بين عامي 1950 و 1978 إتخذت رئاسة الأونروا من بيروت مقراً لها. ولدى الوكالة أيضاً مكتباً إتصال في مقر الأمم المتحدة بنيويورك وقصر الأمم في جنيف. ولديها كذلك مكتب في القاهرة بمصر.

المكاتب الإقليمية: تدير عمليات الأونروا الميدانية خمسة مكاتب إقليمية مستقلة في كل من عمان (الأردن) وبيروت (لبنان) ودمشق (سوريا) والقدس الشرقية (الضفة الغربية) ومدينة غزة (قطاع غزة).

مكتب غزة الإقليمي (Gaza Field Office-GFO) :

يعتبر مكتب غزة الإقليمي من أكبر المكاتب الخمسة المذكور سابقاً إذ يعمل به ما يقارب من 50% من موظفي قطاع غزة العاملين في قطاع الخدمات العامة.

شكل رقم (16) هو هيكل تنظيمي للوحدات والبرامج التي تتدرج تحت إطار عمل هذا المكتب الذي يشكل مدارؤه مجتمع الدراسة لهذا البحث والذي بلغ 92 مدير موزعين على درجات وظيفية عليا تبدأ من الدرجة 13 (أقل) إلى الدرجة 20 (أعلى)

شكل رقم (16)

يوضح البرامج و الأقسام العاملة في إطار مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة



المصدر: موقع الأونروا الإلكتروني - داخلي Intra-net UNRWA website

3.5 الأونروا وتقييم الأداء :

تُجري الأونروا عملية تقييم الأداء للموظفين سنوياً، و الأسلوب المتبع في ذلك إستخدام نموذج التقييم السنوي (انظر الملحق رقم 4)، حيث يقوم بتعبئته المشرف المباشر للمُقيّم. و نموذج التقييم الموضح في ملحق رقم (4) يتكون من خمسة أجزاء هي :

أ- الجزء الأول ويشمل البيانات الشخصية كالإسم، الرقم الوظيفي، وتاريخ التعيين...الخ

- ب- الجزء الثاني ويشمل وعوامل الأداء (كمية وجودة المخرجات)، والعوامل الشخصية (المصادقية، العلاقات، المبادرة)
- ت- الجزء الثالث ويشمل درجات التقييم العام.
- ث- الجزء الرابع يشمل مصادقة رئيس القسم على التقييم وإن كان له ملاحظات خاصة أو رأي معين.
- ج- الجزء الخامس يشمل مصادقة الموظف الذي يتم تقييمه و توقيعه.

ومن أبرز الحقائق التي تميز تقييم الأداء ما أكدته دراسة أبو موسى من: " أن الأونروا لا تقوم بتخصيص حوافز للموظفين الذين يصنف تقييمهم على أنه ممتاز، كما أن الموظفين لا يحصلون على الثناء من قبل المدراء عندما يستحقون ذلك، كما أنه لا يتم ترقية الموظفين إلى مناصب عليا إستناداً إلى نتائج التقييم (أبو موسى، 2009، XII). وعند استعراض فقرات نموذج التقييم الذي تستخدمه الأونروا، يلاحظ أن النموذج لا يبرز قدرات الموظفين من حيث تمتعهم بالذكاء العاطفي، و أن عبارة واحدة فقط في نموذج التقييم لها علاقة بالذكاء العاطفي (عبارة رقم "d" في الجزء الثاني من القسم الثاني)، وهذه العبارة تقييم قدرات الموظفين في العلاقات الشخصية وصفيًا. وهذا ما يؤكد أبو موسى في دراسته عن تقييم الأداء من أن النموذج الحالي لا يقيم قدرات الموظفين الفعلية (أبو موسى، 2009، XII).

كما أن تقييم الأداء في الأونروا لا يشتمل فقط على أداء الموظف أثناء العمل، ولكنه يشمل تقييم قدرات المرشحين للوظائف التي تعلن عنها الأونروا قبل التعيين، وبمراجعة طريقة تقييم المرشحين للوظائف في الأونروا تم دراسة نموذج تقييم لجنة مقابلة المرشحين (ملحق رقم 5)، وجد أن الذكاء العاطفي غير مشمول ضمن معايير التقييم وأن شيئاً قريباً يتم مراعاته تحت بند الشخصية.

وأشارت دراسة للزراي أجريت على موظفي الأونروا في غزة: " أن هناك ضعف في الإختبارات التي تعدها الأونروا لمن يتم ترشيحهم للوظائف، ومن أهم هذه الإختبارات إختبارات الذكاء والإختبارات النفسية" (الزراي، 2009، 173).

الفصل الرابع :

" الدراسات السابقة "

4.1 المقدمة

4.2 الدراسات المحلية

4.3 الدراسات العربية

4.4 الدراسات الأجنبية

4.5 التعليق على الدراسات السابقة .

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

4.1 مقدمة

من خلال البحث والتنقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع الذكاء العاطفي وأثره على الأداء المهني، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية، أما في البيئة الأجنبية فقد لوحظ أن هناك إهتمام كبير للبحث و الدراسة في هذا الموضوع في البيئة الأمريكية على وجه الخصوص؛ لذا سوف نتطرق الفقرة التالية إلى عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي في البيئة المحلية والعربية وأخرى تناولته في البيئة الأجنبية، وسيتم عرضها هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، حيث بلغ عدد هذه الدراسات 12 دراسة عربية تشتمل على ثلاث دراسات محلية، و13 دراسة في البيئة الأجنبية .

4.2 الدراسات المحلية

4.2.1 دراسة عبد العظيم المصدر (2007)

عنوان هذه الدراسة: " الذكاء العاطفي و علاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة"، هدف هذه الدراسة بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي ومجموعة من المتغيرات الانفعالية تمثلت في وجهة الضبط و تقدير الذات والخجل وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي : ما علاقة الذكاء العاطفي ببعض المتغيرات الإنفعالية التالية: وجهة الضبط وتقدير الذات والخجل؟، وتمثلت فروض البحث في سبع فرضيات تم من خلالها الإجابة على تساؤلات الدراسة. وبلغ حجم العينة 219 طالب وطالبة من طلاب المستوى الثالث بكلية التربية بجامعة الأزهر بغزة، وقد تم إستخدام مجموعة من المقاييس للحصول على البيانات من أفراد العينة وهي مقياس الذكاء العاطفي، ومقياس وجهة الضبط ، ومقياس الخجل ومقياس تقدير المتعدد، وأهم نتائج هذه الدراسة:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء العاطفي لصالح الذكور.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي الذكاء العاطفي ومنخفضي الذكاء العاطفي في وجهة الضبط والخجل.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء العاطفي في تقدير الذات لصالح نوى الذكاء الانفعالي المرتفع.

4- وجود تأثير دال إحصائياً للذكاء العاطفي على كل من وجهة الضبط و تقدير الذات والخجل.
وقد أوصت الدراسة بـ:

- 1- الإهتمام بالذكاء العاطفي وتنميته لدى الطلاب.
- 2- إعداد البرامج التربوية التي تؤدي إلى رفع مستوى الذكاء لدى الطلاب بشكل عام.
- 3- التركيز في تلك البرامج على أبعاد الذكاء العاطفي وخاصة إدارة الإنفعالات والتحكم فيها و كذلك بعد التعاطف حيث تبين إرتفاع مستوى هذه الأبعاد عند أفراد العينة.

4.2.2 دراسة آمال جودة (2007)

هذه الدراسة بعنوان " الذكاء الانفعالي وعلاقته بالسعادة والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستويات الذكاء الإنفعالي والسعادة والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى، والتعرف على العلاقة بين الذكاء الإنفعالي وكلٍ من السعادة، والثقة بالنفس، ومعرفة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في الذكاء والسعادة والثقة بالنفس، والتي يمكن أن تعزى إلى النوع (ذكر - أنثى)، وقد بلغت عينة الدراسة (231) طالباً وطالبة (85 طالب - 146 طالبة)، وقد إستخدمت الباحثة في الدراسة ثلاثة مقاييس الأول لقياس الذكاء الانفعالي، والثاني لقياس السعادة، والثالث لقياس الثقة بالنفس. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- أن مستويات الذكاء الإنفعالي والسعادة والثقة بالنفس هي على التوالي 70.67 %، 63.16 %، 62.34 %.
- 2- وجود علاقة إرتباط موجبة بين الذكاء الانفعالي وكلٍ من السعادة، والثقة بالنفس.
- 3- كذلك توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في الدرجة الكلية للذكاء الإنفعالي، والسعادة، والثقة بالنفس تعزى لمتغير النوع.
ومن أهم توصيات هذه الدراسة :

- 1- عقد ندوات ثقافية لتعزيز العلاقات الاجتماعية السوية بين طلاب و طالبات الجامعة.
- 2- الاستفادة من مستوى الذكاء الانفعالي الموجود لدى طلبة الجامعة في خدمة الجامعة و المجتمع.
- 3- توجيه واضعي المناهج في وزارة التربية و التعليم العالي إلى أهمية الذكاء العاطفي في إكساب الطلاب القدرة على أن يكونوا سعداء و أكثر ثقة بأنفسهم .
- 4- وضع برامج بهدف تنمية الذكاء العاطفي لدى الطلبة في المرحل التعليمية المختلفة.

4.2.3 دراسة زهير النواجحة (2006)

عنوان هذه الدراسة " الذكاء الوجداني وعلاقته بقدرات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات درجات الطلبة والطالبات في الذكاء العاطفي و التفكير الإبداعي، والكشف عن أثر تفاعل الجنس (ذكور-إناث) والذكاء العاطفي (مرتفع-منخفض) على التفكير الإبداعي، كذلك الكشف أيضا عن أثر تفاعل التخصص (علمي-علوم إنسانية) والذكاء العاطفي (مرتفع-منخفض) على التفكير الإبداعي، وقد شملت عينة الدراسة طلبة وطالبات الصف الحادي عشر في المدارس الثانوية بمحافظة قطاع غزة بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية، وبلغ قوام العينة 478 طالب وطالبة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة ومتوسطات درجات الطالبات في الذكاء العاطفي.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات طلبة التخصص العلمي والعلوم الإنسانية في الطلاقة و المرونة والأصالة والدرجة الكلية.

3- وجود تفاعل دال إحصائياً بين الجنس (ذكور-إناث) و الذكاء العاطفي (مرتفع-منخفض) على الأصالة ، وعدم وجود تفاعل دال إحصائياً بين الجنس (ذكور-إناث) والذكاء العاطفي (مرتفع-منخفض) على الطلاقة والمرونة والدرجة الكلية.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1- تضمين المناهج الدراسية أنشطة ومقررات دراسية تسهم في تنمية الجوانب الوجدانية والعقلية للطلبة وصولاً بهم إلى النمو السليم والمنتكامل.

2- إبراز دور القران الكريم و السنة النبوية في ترقية وتنمية الذكاء العاطفي.

3- إيلاء إهتمام خاص بالدراسات التي تقدم برامج تدريبية خاصة بإكساب الطلبة مهارات الذكاء العاطفي والتفكير الإبداعي.

4.3 الدراسات العربية

4.3.1 دراسة جاميلي وآخرون (2008)

عنوان هذه الدراسة " آثار الذكاء العاطفي على التنمية الإدارية - رؤية من سياق البيئة اللبنانية"، هدف هذه الدراسة هو تقديم بحث إستكشافي للذكاء العاطفي في البيئة اللبنانية، وهذه الدراسة عبارة عن بحث عملي لتقدير مستوى جدارات أو كفايات (competencies) الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، تحفيز الذات، الوعي والمهارات الإجتماعية) لعينة مكونة من 225 موظف ومدير لبناني، العينة أُخذت من العاملين في مدينة بيروت بلبنان من 13 قطاع عمل مثل البنوك وشركات النشر وشركات الانترنت وشركات التدقيق والجامعات والمنظمات الحكومية وبعض القطاعات الأخرى، في البداية تم توزيع 250 إستقصاء ووجد أن هناك 25 إستقصاء من إجمالي الردود غير صالح وبالتالي تصبح العينة النهائية 225 مفردة. ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1- الدراسة أعطت صورة مبدئية عن إمكانية الكشف عن الاختلافات النظامية لمستويات الذكاء العاطفي عبر متغيرات ديموغرافية في ميدان العمل.
 - 2- وجود فروق بين حاصل الذكاء العاطفي بين الذكور الإناث، فالذكور أعطوا تقديرات أعلى من الإناث في تنظيم الذات وتحفيزها، أما الإناث فأعطوا نقاط أعلى في جانب الوعي بالذات والتعاطف والمهارات الإجتماعية.
 - 3- من النتائج أيضاً أن مستوى الذكاء العاطفي يزيد معنوياً بزيادة مستوى الموقع الإداري.
 - 4- وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي مفهوم عالي الحدائة في البيئة اللبنانية وأن التدريب لتنمية قدرات الذكاء العاطفي هو شيء مهم لإعطاء تغيير قوى وسريع في سلوك الموظفين ويمكن أن يستديم هذا السلوك عبر الزمن.
- وقد أوصت الدراسة بـ :

- 1- التدريب في مجال الذكاء العاطفي يجب أن يكون عنصر تركيز وإهتمام لجميع المستويات التنظيمية ويجب أن يعطى لكل من الذكور والإناث.
- 2- تقييم قدرات الذكاء العاطفي في العمل يمكن أن يساعد في معرفة المستويات الأساسية للذكاء العاطفي عند الموظفين ومن ثم يمكن تقييم التقدم المستمر في هذا الجانب من جوانب الذكاء خلال الزمن، وهذا التقييم إذا أجرى في بيئة آمنة وداعمة فان ذلك يساعد الموظفين بإعطائهم نظرة ثاقبة حول نقاط القوة والتنمية لديهم والتي بدورها يمكن أن تصبح عنصر تحفيز مهم في موقع العمل.

4.3.2 دراسة سليمان والشيخ (2007)

هذه الدراسة بعنوان : " الذكاء العاطفي في ميدان العمل : إرتباطات الصراع والإبداع"، الهدف من هذه الدراسة هو إستكشاف دور الذكاء العاطفي وأثره على مخرجات العمل في العالم العربي، عينة الدراسة مكونة من 500 موظف في 19 شركة في دولة الإمارات العربية المتحدة من ثلاث إمارات هي أبو ظبي ودبي والشارقة، والعينة التي تم إختيارها مثلت المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وقد إقتصرت الدراسة على القطاع المالي والخدمات فقط . ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

1- أن هناك فروق معنوية بين إدراك الموظفين للذكاء العاطفي والصراع وإستعدادهم للإبتكار والإبداع.

2- هناك إرتباط معنوي بين التعليم والعمل والمستوى الوظيفي والذكاء العاطفي والصراع، فأصحاب التعليم العالي أظهروا وجود مستويات أقل في صراع العمل وكذلك الإحباط و تضارب الأهداف من أولئك أصحاب التعليم الأقل درجة، وأصحاب الدرجات العلمية العليا أبدوا قدرة على الإبداع والابتكار أكثر من أصحاب التعليم الأقل درجة، كما أن مستوى ذكائهم العاطفي كان أعلى من مستوى الذكاء العاطفي عند أصحاب الدرجات العلمية الأقل. ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

1- المدراء بحاجة إلى أن يفهموا أن نتائج عمل موظفيهم من المرجح أن تتأثر بذكائهم العاطفي والذي بدوره يؤثر على تفاعلهم مع مدرائهم (أي الموظفين) وزملائهم.

2- على الرؤساء أن يفهموا كيف يديروا ذكائهم العاطفي قبل أن ينموه عند الأتباع، علاوة على ذلك فإن الصراع الذي يواجهه الموظفين في عملهم لربما يكون له تأثير سلبي على جاهزيتهم للإبداع والإبتكار وعليه فهم يميلون للمشاركة وليس للإبداع والإبتكار أو الإنتاج.

3- على المدراء التركيز أولاً على فعالية الإتصالات أكثر من التركيز على كفاءتها بهدف تقليل الفجوة بين التقدير الشخصي وتقدير المدراء للذكاء العاطفي.

4- زيادة الدراسات في هذا المجال في العالم العربي بالذات وهذه الدراسات لربما تحتاج إستكشاف أثر الذكاء العاطفي على مستويات الصراع داخل المجموعات في منظمات الأعمال.

4.3.3 دراسة محمد فراج (2005)

عنوان هذه الدراسة : " الذكاء العاطفي وعلاقته بمشاعر الغضب والعدوان لدى طلاب الجامعة" وهدفها بحث علاقة الذكاء الوجداني وعلاقته بمشاعر الغضب والعدوان لدى طلاب كلية التربية شعبية التعليم الأساسي بجامعة الإسكندرية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (142) طالباً وطالبة من طلاب الفرقة الأولى شعبية التعليم الأساسي بواقع (65) طالباً، و(77) طالبة، وقد تم تطبيق

المقاييس الثلاثة لمتغيرات الدراسة عليهم ، وقد استخدم الباحث اختبار " T-test " لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعات الفرعية التي تمت المقارنة فيما بينها في متغيرات الدراسة. وقد أسفرت نتائج البحث عما يلي:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مشاعر الغضب لصالح ذوي الذكاء العاطفي المنخفض.
- 2- وجود فروق مماثلة في السلوك العدواني لصالح ذوي الذكاء العاطفي المنخفض، وفي مشاعر الغضب لصالح الذكور، وفي مشاعر العدوان لصالح الذكور، وفي الذكاء العاطفي لصالح الذكور.

ومن أهم توصيات الدراسة :

- 1- تشجيع الطلبة الذكور على المشاركة في النشاط الخاص بإتحاد الطلاب للتغلب على مشاعر العدوان الكامنة لديهم.
- 2- عدم النظر بإزدواجية من قبل هيئة التدريس إلى طالب الكلية العام وطالب التعليم الأساسي.

4.3.4 دراسة محمد محمد و جاد الله جاد الله (2004)

عنوان هذه الدراسة : " المكونات العملية للذكاء الإنفعالي لدى عينة من المتفوقين أكاديمياً و غير المتفوقين من طلاب التعليم الثانوي "، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من جودة مطابقة النموذج الذي قدمه بار-أون لقائمة نسبة الذكاء العاطفي على عينة من طلاب الفرقة الثالثة بالتعليم الثانوي العام. ومقارنة البناء العامي لقائمة نسبة الذكاء العاطفي بين المتفوقين وغير المتفوقين، وبين الطلبة والطالبات و بين طلاب القسم الأدبي. وقد تكونت عينة الدراسة من 416 طالبا و طالبة من أربع مدارس بالتعليم الثانوي العام، بواقع مدرستين للمتفوقين و مدرستين لغير المتفوقين، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- 1- يوجد تطابق جزئي لمكونات الذكاء العاطفي كما يقاس بقائمة بار-أون بين المتفوقين وغير المتفوقين، وبين الذكور والإناث وبين القسمين العلمي والأدبي.
 - 2- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين توكيد الذات كأحد أبعاد الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحصيل الدراسي وكل من الوعي بالذات الإنفعالية، التعاطف، والتفاؤل.
 - 3- تحقيق الذات أفضل مؤشر للتنبؤ بالتحصيل الدراسي لطلاب الصف الثالث بالتعليم الثانوي.
- أما التوصيات والإقتراحات التي خلصت لها الدراسة فهي كالتالي :
- 1- نظراً لأن الدراسة توصلت إلى أن نموذج الذكاء العاطفي، كما قدمه بار-أون لم يتحقق في عينة الدراسة الراهنة، فإن هذه النتيجة تحتاج إلى مزيد من الدراسات قبل التعميم.

- 2- أنه من الضروري الإهتمام بإعداد برامج لتنمية الذكاء العاطفي لطلاب التعليم الثانوي بنفس درجة الإهتمام بالنمو المعرفي لهم، مما يسهم في تحقيق أهداف النمو الشامل لجميع جوانب الشخصية، وعدم الإقتصار على الجانب المعرفي فقط .
- 3- إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي في مرحلة التعليم الابتدائي والإعدادي، وعدم الإقتصار على التعليم الجامعي، الأمر الذي قد يسهم في فهم طبيعة الذكاء العاطفي

4.3.5 دراسة محمد هاشم (2004)

عنوان هذه الدراسة: " الذكاء العاطفي وعلاقته بالصحة النفسية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية"، هدفت هذه الدراسة للتوصل إلى علاقة بين الذكاء العاطفي والذكاء العقلي والجنس والعمر والصحة النفسية لدى عينة تتضمن 297 من طلبة وطالبات المدارس الثانوية العامة بمحافظة الإسماعيلية تتراوح أعمارهم من 15 إلى 17 سنة، واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس هي مقياس الذكاء العاطفي وإختبار الذكاء المصور بعد التحقق من صدقها وثباتها.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

- 1- أن الذكاء العاطفي يرتبط بالذكاء العقلي التقليدي إلا أنه ليس نسخة منه.
- 2- الذكاء العاطفي ينمو بإزدياد عمر المراهق، علاوة على أنه يوجد إرتباطات دالة إحصائياً بين بعدي التعاطف وتنظيم الإنفعالات والصحة النفسية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- أنه يجب الإهتمام بتطوير الذكاء العاطفي لدى التلاميذ وإعداد البرامج التربوية التي تؤدي إلى رفع هذا النوع من الذكاء.
- 2- يجب التركيز في هذه البرامج على بعد التعاطف وتنظيم الإنفعالات دون إهمال الأبعاد الأخرى.
- 3- كما يجب إجراء دراسات أخرى للتحقق من نمو الذكاء العاطفي على مدى عمري أطول.

4.3.6 دراسة عصام زيدان وكمال الإمام (2003)

عنوان هذه الدراسة " الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض أساليب التعلم و أبعاد الشخصية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من أساليب التعلم وأبعاد الشخصية لدى طلاب كلية التربية النوعية ، وتكونت العينة من (355) طالبا وطالبة (180ذكور، 175 إناث) موزعين على ستة تخصصات دراسية مختلفة هي: الحاسب الآلي، تكنولوجيا التعليم،

التربية الفنية، التربية الموسيقية، الإعلام التربوي، واللغة الانجليزية. وقد تراوحت أعمارهم بين 21-23 سنة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- وجود علاقة دالة بين الذكاء العاطفي وأساليب التعلم و كان أعلاها إرتباطاً هو أسلوب التعلم الحس-حركي.
- 2- هناك علاقة موجبة دالة بين الذكاء العاطفي والإنبساط وعلاقة سالبة دالة بين الذكاء الإنفعالي والعصابية. وكانت أكثر التخصصات الدراسية إرتباطاً بالذكاء العاطفي هي التربية الموسيقية والتربية الفنية ثم الإعلام التربوي على الترتيب.
- 3- الإنبساط يرتبط بعلاقة موجبة دالة بأسلوب التعلم الحس-حركي بينما ترتبط العصابية بعلاقة سالبة دالة بجميع أساليب التعلم الثلاثة، وإتضح أنه توجد فروق دالة بين الطلاب ذوي التخصصات الدراسية المختلفة في بعض أبعاد الذكاء العاطفي و كذلك في أساليب التعلم.

و من أهم توصيات الدراسة:

- 1- تنويع أساليب التعلم لما في ذلك أثر على تنمية الذكاء العاطفي عند طلاب كلية التربية النوعية.
- 2- تصنيف الطلاب حسب أبعاد شخصياتهم ومن ثم تصنيفهم حسب ذكائهم العاطفي وإيجاد القواسم المشتركة.
- 3- إعداد نفس الدراسة على كليات أخرى لمعرفة أثر الذكاء العاطفي على العلاقة بالآخرين.

4.3.7 دراسة سعيد سرور (2003)

عنوان هذه الدراسة: " مهارات مواجهة الضغوط وعلاقتها بكل من الذكاء الوجداني و مركز التحكم"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تباين مهارات مواجهة الضغوط بتباين مستوى الذكاء العاطفي، وكذلك التعرف على تباين مهارات مواجهة الضغوط بتباين وجهة الضبط أو مركز التحكم (داخلي أو خارجي)، كذلك أيضا من أهداف الدراسة بيان ما إذا كان هناك تأثير تفاعلي دال لكل من الذكاء الوجداني ومركز التحكم والنوع (ذكر أو أنثى) على مهارات مواجهة الضغوط. وقد تكونت عينة الدراسة من طلاب وطالبات الدبلوم المهنية (تخصص تكنولوجيا تعليم) بكلية التربية بدمنهور للعام الجامعي 1999/2000 و بلغت العينة الكلية (526) طالباً وطالبة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي كالتالي:

- 1- وجود فروق في مهارات مواجهة الضغوط تبعاً لإختلاف مستوى الذكاء العاطفي.
- 2- وجود فروق دالة إحصائياً في مهارات مواجهة الضغوط تبعاً لإختلاف مركز التحكم.
- 3- وجود فروق دالة إحصائياً في مهارات مواجهة الضغوط تبعاً لإختلاف الجنس.

4- وجود تفاعل ثنائي ذي أثر دال إحصائياً بين مستويات الذكاء العاطفي ومركز التحكم على مهارات مواجهة الضغوط.

ومن أهم التوصيات التي تقترحها الدراسة النقاط التالية :

- 1- ضرورة البحث في أساليب وطرق تعامل الأفراد مع المواقف الضاغطة لما لها من علاقة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
- 2- بناء برنامج متكامل لتنمية الذكاء العاطفي لدى الأفراد بإعتباره أحد المهارات الإجتماعية اللازمة للتوافق الناجح مع ضغوط الحياة.
- 3- إنشاء مراكز علمية متخصصة تهتم بتقديم برامج تدريبية للفرد بهدف تنمية قدراته على مواجهة الضغوط في المجالات المختلفة.

4.3.8 دراسة عادل هريدي (2003)

هذه الدراسة بعنوان: " الفروق الفردية في الذكاء العاطفي في ضوء المتغيرات الحيوية / الإجتماعية " وقد هدفت الدراسة للتعرف على الفروق الجوهرية على قائمة الذكاء العاطفي التي صممها الباحث وفقاً لنموذج بار- أون، وعلى عينة مجموعها 149 مبحوثاً منهم 90 ذكور، 59 إناث، وتراوحت أعمارهم بين 18- 56 سنة. ومن أهم نتائج الدراسة:

1- أن الإناث المتزوجات والأكبر سناً وممن حصلن على التعليم الجامعي فأكثر وممن نشأن ويعشن بالمدينة وينتمين لمستوى الدخل المتوسط والمرتفع، إنما يتمتعن بقدر أكبر من الذكاء العاطفي ومكوناته الأساسية وكفاياته الفرعية مقارنة ببقية العينات الفرعية للدراسة في ضوء الخصائص الحيوية / الاجتماعية.

2- نموذج بار- أون يصلح للذكاء العاطفي يتمتع بمصادقة وثبات عالي مع فروق بسيطة نتيجة الاختلاف الثقافي.

ومن أهم توصيات الدراسة :

القيام بدراسات بحثية مستقبلية تكون شبه تجريبية تجرى على عينة من الناجحين مهنيا في الأعمال الجماهيرية، للتعرف على قدر ما يتمتعون به من ذكاء عاطفي مقارنة بمجموعة من غير الناجحين بنفس المهنة.

توسيع مجال عينة البحث في الدراسات المستقبلية لتشمل شرائح أخرى من المجتمع.

4.3.9 دراسة السيد السمادوني (2001)

عنوان هذه الدراسة : " الذكاء العاطفي عند المعلم والتوافق المهني " وقد هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي للمعلم وتوافقه المهني وأثره النسبي في توافق المعلم المهني، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر جنس المعلم وإتصاصه الأكاديمي وسنوات الخبرة على الذكاء العاطفي لديه، وقد استخدم عينة قوامها (360) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الغربية ، ثم تقسيم العينة إلى (200) معلم و (160) معلمة. ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة إرتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين درجات مقياس الذكاء العاطفي للمعلم والتوافق المهني لديه في الدرجة الكلية والدرجات الفرعية. وقد بينت النتائج أنه يمكن التنبؤ بالتوافق المهني للمعلم وأبعاده المختلفة من خلال درجاته على مقياس الذكاء العاطفي في الدرجة الكلية وأبعاده المختلفة.
 - 2- كذلك أوضحت الدراسة وجود فروق جنسية في الذكاء العاطفي وأبعاده الفرعية بصفة عامة لصالح المعلمين.
 - 3- كما أظهرت الدراسة وجود فروق بين الإختصاصات الأكاديمية للمعلمين في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي وبعد تناول العلاقات فقط.
 - 4- وقد أشارت النتائج أيضا إلى وجود تأثير لسنوات الخبرة على الدرجة الكلية للذكاء العاطفي وبعد التعاطف وتبادل العلاقات.
- وقد أوصت الدراسة بـ :

- 1- أن يشمل إختبار تعيين المدرسين الجدد فقرات تفحص مستوى ذكائهم العاطفي.
- 2- تنبيه المدرسين إلى أهمية رفع كفاياتهم في مجال الذكاء العاطفي مما له أثر إيجابي في التوافق المهني

4.4 الدراسات الأجنبية

4.4.1 دراسة كينث لوه وآخرون (Kenneth S. Law et al. , 2007)

عنوان هذه الدراسة: " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي و الرضا الحياتي لعلماء البحث والتطوير في الصين"، حيث تذكر هذه الدراسة أن الذكاء العاطفي عبارة عن أداة تنبؤ ذات قيمة للأداء الوظيفي وتضيف أيضا أن الذكاء العاطفي يذهب إلى ما بعد أو وراء القدرات العقلية العامة كمحدد للأداء، عينة الدراسة أخذت من شركة الحاسوب الصينية (Chinese computer company) في بيكين، وهذه الشركة تحتوى على أكثر من 12,000 موظف، منهم 120 موظف في مختبر البحث والتطوير، حيث أنهم مثلوا عينة البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أنها أعطت إفادة حول ثبات الذكاء العاطفي كمؤشر تنبؤي للأداء الوظيفي (تم التحقق من أن الذكاء العاطفي أداة تنبأ صحيحة حول الأداء الوظيفي).

2- الذكاء العاطفي مؤثر أساسي لأصحاب القدرات العقلية العالية (العلماء) على الأداء.

3- هناك فرق في طريقة قياس الذكاء العاطفي حسب النموذج الأمريكي (MSCEIT) والنموذج الصيني (WLEIS) ويعزى هذا الفرق إلى إختلاف الثقافات.

4- ومن نتائج الدراسة أيضا مقارنتها لأسلوب قياس الذكاء العاطفي هل يكون بالتقرير الذاتي أو على أساس المهمة، الدراسة تؤكد على وجود سلبيات وإيجابيات لكل من الطريقتين لكن الأفضل إستخدام أسلوب المهمة لإختلاف الثقافات.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1- هناك حاجة لدراسات مستقبلية تعالج موضوع مقياس الرضا عن الحياة وثباته.

2- تشجيع دراسات بحثية حول مقاييس الذكاء العاطفي في بيئات ثقافية متعددة.

3- لا بد من التحقق من ثبات المقياس (MSCEIT) قبل إجراؤه وتطبيقه على الصينيين.

4- تشجيع دراسات لفهم العلاقة بين الذكاء العاطفي وأبعاد أخرى في منظمات الأعمال.

4.4.2 دراسة ديانا راجيندران وآخرون (Diana Rajendran et al.,2007)

هذه الدراسة بعنوان: " تقييم الذكاء العاطفي في محيط العمل الهندي " هدف هذه الدراسة هو تقييم الذكاء العاطفي في محيط العمل الهندي وتقييم ثبات مقياس الذكاء العاطفي المعد بواسطة جامعة (Swinburne) بأستراليا وعنوان هذا المقياس هو إختبار جامعة (Swinburne) للذكاء العاطفي، وقد تم تطبيق المقياس على مجتمع دراسة من البيئة الهندية، ومجتمع الدراسة مأخوذ من أكبر شركتين في مجال التكنولوجيا الفائقة في الهند وهاتين الشركتين هما شركة (Bangalore) وشركة (Chennai)، وعدد أفراد العينة بلغ 150 مفردة .

ومن أهم نتائج الدراسة:

تم التأكد من ثبات مقياس الذكاء العاطفي (Workplace SUEIT) في بيئة العمل الهندية.

ومن أهم ما أوصت الدراسة:

- 1- لا بد من إجراء دراسات بحثية أخرى تعزز نتائج هذه الدراسة المبدئية.
- 2- إجراء دراسات بحثية للتحقق أكثر من أثر التحيز الثقافي.
- 3- تنقيح بندين في المقياس (Workplace SUEIT) هما بندي التمييز والتعبير الإنفعالات في أي دراسات مستقبلية لأن المصادقية كانت منخفضة على هذين البندين.

4.4.3 دراسة الإرادة وفيندلای (Elisa Ilarda & Bruce M. Findlay, 2006)

عنوان هذه الدراسة " الذكاء العاطفي و النزعة نحو العمل الجماعي " تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تهدف للتعرف على دور الذكاء العاطفي في التنبؤ بقبالية الأفراد للعمل ضمن فريق، فقد إستعانت الدراسة بـ 134 شخص ممن يشارك حالياً أو قد شارك سابق في العمل ضمن فريق، توزعت العينة بحيث (94.8%) أي 127 شخص كانوا ضمن من عمل في فرق العمل سابقاً ، و 7 أشخاص (5.2%) ممن لم يعمل ضمن فريق سابقاً ولكن عنده فكرة عن هذا الأمر. ومعلومات أخرى عن عينة الدراسة أن هناك 84 سيدة و 50 رجل. لقد قام المشاركون في الدراسة بتعبئة مجموعة من الإستقصاءات تستغرق نصف ساعة تقريباً (الإستقصاءات أعدت بطريقة التقرير الذاتي) وهذه المجموعة مكونة من رسالة تقديمية عن الدراسة ونموذج عن المعلومات الديموغرافية ومقياس جامعة سوين بيرن (workplace SUEIT) لإختبار الذكاء العاطفي مكون من 64 بنداً (هذا المقياس من إعداد Palmer & Stough)، وكذلك مقياس الشخصية من إعداد (Costa & McCrae) المكون من 60 بنداً، وأخيراً حاصل مقياس العمل في فريق The Team Player Inventory من إعداد (Kline) وهذا المقياس مكون من 20 بنداً، وقد بلغت نسبة المردود 67%.

ومن أهم نتائج الدراسة هي:

- 1- هناك إرتباط قوي بين الذكاء العاطفي والشخصية والقبالية نحو العمل في فريق.
- 2- وجد أن هناك إرتباط ايجابي ولكنه ضعيف بين حاصل النقاط على مقياس العمل في فريق (TPI) وضبط الإنفعالات وإدراكها والتعبير عنها وكذلك فهمها.
- 3- هناك إرتباط ضعيف بين إدارة الانفعالات والإفتتاح (openness) وبالرغم من ذلك فإن هناك إرتباط معنوي مع حاصل النقاط على مقياس العمل في فريق (TPI).

و من التوصيات التي تقترحها الدراسة النقاط التالية:

- 1- فهم إتجاهات وسلوكيات أفراد منظمات الأعمال من موظف الإستقبال حتى المدير التنفيذي هو أمر في غاية الأهمية وكعامل محدد لنجاح الموظفين في أي مستوي إداري.

- 2- البحوث والدراسات في كبرى الشركات الإستراتيجية تشير بكل وضوح أن عملية التوظيف تخضع لمعيار المعرفة والمهارات أما الفصل فإنه يخضع إلى سلوك وإتجاه الموظفين.
- 3- مسؤولية نجاح منظمات الأعمال يعتمد بشكل أساسي على الأفراد والتفاعل بينهم وسلوكياتهم، لذلك فإن مسؤولية تغيير السمات الشخصية التي تقع تصف تحت السلوك الفردي يمكن تحقيقها فقط بعملية طويلة الأمد.

4.4.4 دراسة ميشيل برنيتت (Michael Burnette,2006)

عنوان هذه الدراسة: "العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي عند كل من ضباط دوريات الشرطة و أفراد الدورية"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي عند كل من ضباط وأفراد دوريات الشرطة في الولايات الجنوبية لأمريكا، وقد ساهمت إحدى وكالات تطبيق القانون في الولايات الجنوبية لأمريكا لإنجاز هذه الدراسة. مجتمع الدراسة مكون من 186 ضابط و 1810 شرطي يعملوا ضمن هذه الوكالة، و قد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 23 ضابط و 15 شرطي لإجراء الدراسة، وقد كانت نسبة الإرجاع في إستقصاء الدراسة 96% بالنسبة لفئة الضباط (22ضابط) و 54% بالنسبة لأفراد الشرطة (82 شرطي)، وتم إستخدام مقياس بار أون ذو الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي في هذه الدراسة (الذكاء داخل الشخص - Intrapersonal، الذكاء بين الأشخاص "Interpersonal"، القدرة على التكيف Adaptability، إدارة الإجهاد "Stress Management" والمزاج العام "General Mood").

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- 1- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية أو إرتباط معنوي بين مستويات الذكاء العاطفي عند كل من ضباط وأعضاء دوريات الشرطة في الولايات الجنوبية في أمريكا.
 - 2- مستوى الذكاء العاطفي عند الضباط أعلى منه عند الأفراد أو الجنود.
- ومن أهم توصيات هذه الدراسة:
- 1- هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الجانب في المجال الشرطي (وذلك لأن الدراسة أخفقت في تحديد شكل العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي لكل من ضباط وأعضاء الدوريات الشرطية في الولايات الجنوبية لأمريكا).
 - 2- الذكاء العاطفي أحد العناصر المهمة في إنتقاء وإعداد وتدريب عناصر الشرطة في المستقبل.
 - 3- الدراسات البحثية ذات العلاقة في الذكاء العاطفي يمكن أن تحسن فهم عدة ظواهر في العمل.

4.4.5 دراسة ثوماس سيه وآخرون (Thomas Sy et al.,2006)

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي و علاقته بالأداء و الرضى والوظيفي عند كل من الموظفين والمدراء"، هذه الدراسة تبحث علاقة الذكاء العاطفي عند كل من الموظفين والمدراء وعلاقته بالرضى والأداء الوظيفي و ذلك لـ 187 موظف في الخدمة الغذائية في تسعة مطاعم من مواقع مختلفة ولها نفس درجة الامتياز، وعينة الدراسة كانت عبارة عن 62 مدير والباقي موظفين عاديين.

أهم نتائج هذه الدراسة:

1- هناك ارتباط موجب بين الذكاء العاطفي للموظفين من جهة و الرضى والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

2- هناك ارتباط موجب ولكن بشكل أكبر بين الذكاء العاطفي والرضى الوظيفي عند المدراء ذوى الذكاء العاطفي الأقل مستوى.

3- ونفس النتائج وجدت بالنسبة للأداء الوظيفي.

و من أبرز ما أكدته الدراسة:

1- الذكاء العاطفي للمدراء يخلق فرق أو إختلاف مهم عند الموظفين ذوى المستويات الدنيا من هذا الذكاء، فقد وجد أن الموظفين ذوى الذكاء العاطفي العالي عندهم قدرة أكثر على الأداء الأفضل والتمتع برضى وظيفي أكثر.

2- يمكن للموظفين ذوى المستويات الدنيا في الذكاء العاطفي الإستفادة أكثر من مدير ذو ذكاء عاطفي عالي والذي يمكن أن يساعدهم في تنظيم المشاعر والتعرف عليها جيداً وهذا المدير قادر على توليد الحماسة والثقة والتفاؤل والمحافظة عليها في مناخ وبيئة المنظمة الشرطي وأن يكون لها مساهمة مباشرة وأفضل في هذا العمل.

4.4.6 دراسة برت هايوارد (Brett Hayward , 2005)

عنوان هذه الدراسة: "العلاقة بين كل من أداء المستخدمين والقيادة والذكاء العاطفي في المنظمات شبه الحكومية في جنوب أفريقيا"، تناقش هذه الدراسة متغيرات عدة منها أداء المستخدمين والقيادة والذكاء العاطفي، حيث أن هناك ثلاثة شركات كبرى شبه حكومية (تختص في مجال التجارة والإستثمار وللحكومية رقابة غير مباشرة على هذه الشركات وفي نفس الوقت تعود ملكيتها للحكومة) في جنوب أفريقيا وقد تم التعامل مع قسم المناطق الجنوبية في هذه الدراسة، إجمالي عدد المستخدمين في هذه الشركات الثلاث هو 30000 مستخدم، وقد تم تقسيم قسم المناطق الجنوبية إلى ستة أقسام مناطقية وهي تشتمل على عدد إجمالي من المستخدمين 1320 مستخدم مثلوا مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن جزأين، الجزء الأول يشتمل على 160

قائد إشرافي من أصل 180 قائد والجزء الثاني كان عبارة عن 800 مستخدم من أصل 1320 يخضعوا لإشراف المئة وستون قائد المذكورين.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

1- أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي والأداء المهني والقيادة التفاعلية أو التقليدية.

2- هناك علاقة خطية غير معنوية بين الذكاء العاطفي والأداء المهني والقيادة التحويلية.

3- هناك علاقة خطية قوية ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

وتوصي الدراسة بـ:

1- الشركات شبه الحكومية تلعب دوراً هاماً في تشكيل إقتصاد جنوب إفريقيا لذلك لا بد من الاهتمام بدراسة تدميتها وتطويرها في جوانب عدة ومنها الذكاء العاطفي.

2- هذه الدراسة لم تأخذ العوامل الديموغرافية بعين الاعتبار لذلك ينصح لأي دراسة مستقبلية في هذا المجال أن تأخذ هذا العامل بعين الاعتبار.

4.4.7 دراسة دافيد روسيت وجوزيف سياروتشي (David Rosete and Joseph Ciarrochi , 2005)

هذه الدراسة بعنوان: " الذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل "، هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والشخصية والذكاء المعرفي وكذلك فعالية القيادة، أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المدراء التنفيذيين في كبرى الشركات الاستراتيجية العاملة في قطاع الخدمات العامة وقد بلغ عدد المدراء التنفيذيين المشاركين في هذه الدراسة 41 مديراً تنفيذياً منهم 24 ذكور و18 إناث وتراوح أعمارهم من 24 إلى 25 سنة بمتوسط 42.24 ، وقد تم استخدام ثلاثة مقاييس في هذه الدراسة وهي مقياس (MSCEIT) للذكاء العاطفي ومقياس (16PF5) للشخصية ومقياس (WASI) للذكاء المعرفي وهي مقاييس مشهورة ومعروفة.

ومن نتائج الدراسة:

1- هناك ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء العاطفي العالي وفعالية القيادة.

2- كذلك وجد أن الذكاء العاطفي يعطي توضيحات للفروقات في الفعالية القيادية بحيث لم تستطع المتغيرات الأخرى (مثل الذكاء المعرفي و كذلك الشخصية) أن تقدم تعطي تفسيراً لها.

3- كما رجحت النتائج أن أصحاب الذكاء العاطفي العالي عندهم قدرة على الإنجاز وتحقيق نتائج العمل.

4- أوضحت النتائج أن الذكاء العاطفي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين .

ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- لأبد من إجراء مثل هذه البحوث مستقبلاً على عينات بحجم أكبر من الحجم المستخدم في هذه الدراسة و كذلك أن تشمل العينة قطاعات صناعية متعددة.
- 2- ومن توصيات هذه الدراسة أيضاً إجراء دراسة تفصيلية لقياس الذكاء العاطفي قبل تعيين المدراء التنفيذيين الجدد، وتؤكد الدراسة أن الذكاء العاطفي موضوع غني وجدير بالبحث في مجال العمل المؤسسي .

4.4.8 دراسة ستيف لانجورن (Steve Langhorn, 2004)

هذه الدراسة بعنوان: " كيف للذكاء العاطفي أن يحسن أداء الإدارة "، وهدف هذه الورقة البحثية دراسة علاقة الذكاء العاطفي عند المدراء وأثره على نتائج عمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري، وقد تم استخدام مقياس بار-أون للذكاء العاطفي (Bar-On, Eqi) في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة عبارة عن مجموعة من المدراء العاملين في قطاع المطاعم الفندقية (pub restaurant sector) الذي يصنف ضمن صناعة الترفيه في بريطانيا، عدد مفردات عينة الدراسة 161 مدير منهم 109 ذكور و 52 إناث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- 1- هناك علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المدراء الأساسي ورضى الفريق وتوافقه وكذلك الربحية.
- 2- لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث.
- 3- أوضحت الدراسة أن المطاعم ذات الربحية العالية فإنها تستحوذ على مدراء ذو ذكاء عاطفي عالي المستوى.
- 4- عن طريق الذكاء العاطفي يمكن التنبؤ بمدى الرضى والتوافق داخل الفريق بدرجة دقة معقولة.
- 5- لا توجد علاقة معنوية بين مقاييس الذكاء العاطفي الأساسية ومعدل الدوران في فرق العمل.

ومن توصيات الدراسة النقاط التالية :

- 1- لا بد من أن يكون هناك وضوح في طرح الخدمة لأن ذلك له إنعكاس على رد فعل الزبون العاطفي.

2- فهم طبيعة طرح المشاعر سوف يساهم بتشكيل ثقافة وسلوك جميع المستويات العاملة في المؤسسة.

3- القدرة على التمتع بخبرات ذات علاقة في الجانب الإنفعالي والعاطفي مع الزبائن سيصبح أحد مصادر الميزة التنافسية في قطاع الخدمات.

4.4.9 دراسة وليام ليبين وكارول زالاف (William Leban & Carol Zulauf, 2004)

هذه الدراسة بعنوان: "إرتباط الذكاء العاطفي بأنماط القيادة التحويلية"، تبحث هذه الدراسة في إرتباط الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع ذوي النمط التحويلي على أداء المشروع، تناولت هذه الدراسة قطاعات صناعية متعددة مثل الرعاية الصحية، التصنيع وخدمات المبيعات، خدمات إدارة المشاريع، خدمات تكنولوجيا المعلومات، خدمات التدريب والإستشارات، وعينة البحث مكونة من 26 مدير من ستة شركات مختلفة، تم إستخدام مقياس ماير- سالوفي-كاروسي (Mayer-Salovey-Carso) للذكاء العاطفي وإستقصاء القيادة المتعددة العوامل (MLQ).
و من أهم نتائج هذه الدراسة:

- 1- أن هناك إرتباطات عدة ما بين قدرات الذكاء العاطفي عند المدراء ونمط القيادة التحويلية.
- 2- والنتيجة الأخرى أن الذكاء العاطفي بشكل عام وكذلك القدرة على فهم المشاعر يرتبطان إرتباطاً معنوياً بالتحفيز الملهم .
- 3- كما وجد أن الإستخدام الإستراتيجي للذكاء العاطفي يرتبط معنوياً بالتأثير المثالي والإعتبرات الفردية لمكونات القيادة التحويلية.
- 4- وجد أن كل من الإدارة بالاستثناء والإدارة المتساهلة (القائمة على مبدأ دعه يعمل) لها إرتباط معنوي سلبي مع الذكاء العاطفي وفهم المشاعر.
ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- يمكن تعزيز أداء المشاريع من خلال إيجاد مدراء يتمتعوا بكل من الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية.
- 2- إعداد برامج تدريبية لتنمية قدرات المدراء في جانب القيادة التحويلية والذكاء العاطفي.

4.4.10 دراسة ديان مانا وآلان سميث (Dean R. Manna and Alan D. Smith, 2004)

هذه الدراسة بعنوان: "إستكشاف الحاجة للذكاء العاطفي والوعي عند مندوبي المبيعات"، تبحث هذه الدراسة في معرفة هل هناك حاجة لإدراج الذكاء العاطفي ضمن مكونات البرامج التدريبية الخاصة بمندوبي المبيعات؟، وهل التدريب في هذا المجال (الذكاء العاطفي) مهم للنجاح في مهنة مندوب المبيعات؟.

عينة الدراسة مكونة من 515 مندوب مبيعات من ولاية بيتسبرج (Pittsburg) في الولايات المتحدة الأمريكية وقد شملت عينة الدراسة أربع قطاعات صناعية مختلفة هي التأمين، التمويل، والإتصالات وتجارة التجزئة، وقد تم استخدام مجموعة من المتغيرات لإجراء هذه الدراسة بحيث يرتبها أفراد العينة حسب أهميتها لهم ، كذلك تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات للحصول على النتائج ومن هذه الأدوات اختبار (T-test) المزدوج وطرق التحليل العاملي. وأهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة قوية ومباشرة بين إدارة العلاقات بين العاملين في مجال المبيعات ونتائج الأداء و الفاعلية التنظيمية.
- 2- هناك بعض المهارات مهمة جداً لمندوب المبيعات منها الذكاء العاطفي والإتصال والتفاوض والعرض والمقدرة على معرفة أنواع الشخصية.

3.4.11 دراسة مالكلوم هيجز (Malcolm Higgs, 2004)

هذه الدراسة بعنوان : " دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي و الأداء في مراكز الاتصالات في المملكة المتحدة (بريطانيا)"، وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وتقييم أداء مندوبي مراكز الاتصالات في بريطانيا (مراكز الاتصالات هذه هي عبارة عن ممثلين يستخدموا التليفون لتقديم الخدمة للجمهور والزبائن والإستغناء عن الإلتقاء المباشر مع الزبون)، عينة الدراسة تتكون من 289 مندوب أو موظف إتصال وهم جزء من مجتمع الدراسة المكون من ثلاثة مراكز إتصال في بريطانيا (مركزيين ماليين، وآخر من القطاع العام). وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- 1- يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً قوياً معنوياً بأداء موظفي مراكز الإتصال البريطانية.
- 2- هناك فقط عنصرين من عناصر الذكاء العاطفي (وهما التأثير والوعي بالذات) لا يختلفوا عند أصحاب الأداء العالي والمنخفض لمجموعات موظفي مراكز الإتصالات.
- 3- وجد أن كل من الذكاء العاطفي والعمر لهم علاقة مباشرة بالأداء وليس مدة الخدمة.
- 4- أظهرت فئة الإناث درجات أعلى من الذكور في كل من عنصري الأحاسيس المتبادلة و الإخلاص.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة ما يلي:

- 1- يمكن تحسين أداء مراكز الاتصال ويتحقق ذلك بإختبار مستوى الذكاء العاطفي عند الأفراد المستقبين .
- 2- لا بد للإشارة بأن الذكاء العاطفي ليس الوسيلة الوحيدة لتقييم أداء موظفي الاتصالات.

3- هذه الدراسة لها حدود، فهي تشمل الموظفين العاملين في قطاع الإتصالات الداخلية فقط وبالتالي ينصح بعدم تعميم نتائجها على قطاعات أخرى.

3.4.12 دراسة أبراهام كارميلي (Abraham Carmeli, 2004)

هذه الدراسة بعنوان : " العلاقة بين الذكاء العاطفي و كل من نتائج و سلوك و التوجهات نحو العمل"، أعد هذه الدراسة الباحث الإسرائيلي أبراهام كارميلي من جامعة بار إيلان شرق تل الربيع بفلسطين المحتلة، وتهدف الدراسة إلى التحقق عملياً من أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً معنوياً وهاماً عند كبار المدراء في تحقيق نتائج عمل ناجحة، ولتحقيق هذا الغرض تم إختيار مجتمع الدراسة من كبار المدراء العاملين في القطاع العام، فعينة الدراسة مكونة من 262 مدير ممن يعملوا في السلطات الحكومية المحلية كمدراء ماليين.

ومن أهم نتائج الدراسة:

1- دعمت الفرضية بأن هناك إرتباطات معنوية بين الذكاء العاطفي وتوجهات العمل والسلوك المهني ونتائج العمل.

2- هناك إرتباط معنوي موجب بين كل من الذكاء العاطفي والرضى الوظيفي.

3- المدراء الذين يتمتعوا بمستوى ذكاء عاطفي عالي يتميزوا بالالتزامهم بالمسار المهني .

4- ليس هناك دلالة إحصائية توضح إرتباط الذكاء العاطفي والإستغراق الوظيفي.

5- هناك دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي ونوايا الإنسحاب من المنظمة وترك العمل فيها.

وتوصي الدراسة بـ:

1- أن تكون الدراسات المستقبلية بنطاق أوسع بحيث تشمل مستويات إدارية متعددة ولا تقتصر فقط على فئة المدراء.

2- إجراء نفس الدراسة ولكن بمقاييس ذكاء عاطفي أخرى ثم مقارنة النتائج للتحقق من عنصرى الثقة والثبات في هذه الدراسة.

3.4.13 دراسة فيريافيدايافونجز وجيامسخون (V. Viriyavidhayavongs & S. Jiamsuchon, 2001)

عنوان هذه الدراسة : " العلاقة بين حاصل الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة في شركات التأمين الحياة"، تهدف هذه الدراسة بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة في شركات تأمين الحياة التجارية ، ومجتمع البحث في هذه الدراسة هو المدراء العاملين في شركات التأمين على الحياة وقد تم إعتداد ثلاثة مستويات إدارية لإختيار أفراد العينة من الشركات الأربعة الأوائل في التأمين على الحياة في تايلاند، حجم عينة الدراسة 400 مفردة .

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- أن الذكاء العاطفي وعوامله المختلفة يرتبط ارتباطاً معنوياً بالفاعلية القيادية.
- 2- المدراء الأكثر نجاحاً هم الذين حصلوا على تقديرات عالية في مقياس الذكاء العاطفي.
- 3- كما وجد أن تحقيق أو إنجاز أهداف المؤسسة يرتبط بشكل كبير بتنمية الذكاء العاطفي عند المدراء.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- على المؤسسات البحث عن المدراء ذوي الذكاء العاطفي المرتفع لما لهم من أثر إيجابي على العمل.
- 2- ينبغي أن تسعى المؤسسات لتنمية الذكاء العاطفي عند المدراء الحاليين، و ينصح أن تقوم المؤسسات بإعداد برامج خاصة لتنمية الذكاء العاطفي لمدرائها، هذا سيحفز المدراء و موظفيهم للعمل بطريقة أكثر إبداعاً، وإنجازاً وحماساً.

4.5 التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الوظيفي النقاط التالية :

1- يلاحظ أن موضوع الذكاء العاطفي جدير بالإهتمام والدراسة، والذي يبرر هذا القول هو تعدد حقول العمل والبيئات التي أجريت عليها وفيها الدراسة، فمثلاً في حقل العمل الحكومي كانت دراسة أبراهام كارميلي، وفي حقل العمل الشرطي والأمني كانت دراسة ميشيل برنيتت، و في الحقل العسكري كانت دراسة بار- أون المشتركة في سلاح الجو الأمريكي وجيش الإحتلال الإسرائيلي، كذلك أيضاً في مجال المبيعات والخدمات (اتصالات و مطاعم) والتعليم ، أما على صعيد البيئات فنرى إهتمام محدود في البيئة العربية في هذا الموضوع ، وإهتمام واسع في البيئة الأجنبية كما ورد في دراسة علماء البحث والتطوير في الصين ودراسة ديانا راجيندران في محيط العمل الهندي، ودراسة برت هايوارد في جنوب إفريقيا ودراسة مالكلوم هيجز في بريطانيا.

2- عنصر ثقافة المجتمع يلعب دوراً هاماً في مقياس الذكاء العاطفي لذلك لا بد الإنتباه عند إختيار المقياس بحيث يتم تعديله بما يلائم ثقافة البيئة التي تجرى بها الدراسة و هذا ما تم ملاحظته في دراسة كينث لوه وآخرون (Kenneth S. Law et al. , 2007) التي أجريت في الصين فقد بينت الدراسة أن مقياس الذكاء العاطفي حسب النموذج الأمريكي (MSCEIT) لا يناسب البيئة الصينية وعليه تم إعداد مقياس آخر هو مقياس (WLEIS) وقد تم التحقق من ثباته ومصداقيته .

3- يلاحظ من الدراسات السابقة تعدد المقاييس المستخدمة لتحديد حاصل الذكاء العاطفي فمثلاً في دراسة مالكلوم هيجز فقد تم إستخدام مقياس (Dulewicz&Higgs)، وفي دراسة وليام ليبين وكارول زالاف تم إستخدام مقياس (Mayer-Salovey-Carso)، كذلك ففي دراسة دافيد روسيت و جوزيف سياروتشي تم استخدام مقياس (WASI)، ورغم التعدد في المقاييس إلا أنه يلاحظ تشابهها وإشتراكها في العديد من المكونات .

4- الدراسات العربية التي تم التطرق لها ركزت في أغلبها على علاقة الذكاء العاطفي بنواحي أخرى غير الأداء مثل العلاقة بالجوانب التربوية والنفسية وهذا يدل شح الدراسات العربية التي تتناول دراسة الذكاء العاطفي مع الأداء المهني، وقد يعود هذا الأمر لطبيعة حداثة الموضوع في حقل العمل الإداري وفي البيئة العربية على وجه الخصوص، لذلك تتميز هذه الدراسة عن غيرها في قطاع غزة أنها عالجت موضوع الذكاء العاطفي في حقل العمل الإداري في كبرى المؤسسات غير الربحية (الأونروا).

- 5- تعتبر الدراسة الحالية إضافة نوعية للدراسات السابقة في البيئة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص، إذ أنها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار من بيئات أجنبية أخرى إلى البيئة العربية (التعلم من تجارب الآخرين والإستفادة منها) في حقل العمل الإداري.
- 6- على صعيد الأونروا، فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة التي أجريت على الأونروا بأنها طرقت باب موضوع غاية في الأهمية، إذ تعتبر الدراسة الأولى التي ناقشت موضوع الأداء لدى شريحة المدراء وربطته بعنصر الذكاء العاطفي.
- 7- معظم الدراسات الأجنبية السابقة أجريت على منظمات ربحية، إلا أن هذه الدراسة أجريت على منظمة غير ربحية، وهذا الأمر قد يشكل الخطوة الأولى لدراسة الذكاء العاطفي في المنظمات غير الربحية العاملة في فلسطين في الدراسات اللاحقة مستقبلاً.
- 8- من الأشياء المهمة التي تضيفها هذه الدراسة إمكانية الإستفادة من مقياس الذكاء العاطفي المستخدم لإجراء مقابلات أو إختبارات التوظيف لقياس جوانب من الذكاء العاطفي عند المرشحين، إذا أن المقياس المستخدم تم تقنيه ليناسب البيئة الفلسطينية.

الفصل الخامس:

“ الإطّار العملي للبحث ”

المبحث الأول : المنهجية و الإجراءات

المبحث الثاني : فحص صدق و ثبات الأداة

المبحث الثالث : تحليل البيانات

المبحث الرابع : إختبار الفرضيات

الفصل الخامس

المبحث الأول : " المنهجية والإجراءات "

المقدمة	1.1
إجراءات الدراسة	1.2
1.2.1 منهج الدراسة	
1.2.2 مجتمع الدراسة	
1.2.3 عينة الدراسة	
أنواع ومصادر البيانات	1.3
1.3.1 المصادر الأولية	
1.3.2 المصادر الثانوية	
أداة الدراسة	1.4
1.4.1 الجزء الأول : المتغيرات الديموغرافية	
1.4.2 الجزء الثاني : مقياس الذكاء العاطفي	
1.4.3 الجزء الثالث : مقياس الأداء الوظيفي	
الأساليب الإحصائية	1.5
إجراءات الدراسة	1.6

الفصل الخامس

المبحث الأول : منهجية إجراء الدراسة

1.1 مقدمة :

هدفت الدراسة إلى بحث أثر الذكاء العاطفي على فاعلية الأداء المهني عند المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، و لتحقيق ذلك سيتم تناول طريقة وإجراءات الدراسة في هذا المبحث بالتفصيل من حيث أسلوب الدراسة وإجراءاتها العملية، خصائص عينة البحث وأنواع ومصادر البيانات وأداة الدراسة وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة.

1.2 منهجية وإجراءات الدراسة :

1.2.1 منهج الدراسة :

إعتمد الباحث المنهج العلمي في إعداد هذه الدراسة، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي الذي يتمتع به المدراء العاملون في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا "، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، إضافة إلى أن هذا المنهج أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة، لأنه يناسب موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفاً وكماً، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها وإختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية.

1.2.2 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الأصلي في شريحة المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، البالغ عددهم 92 مديراً، موزعين على سبعة مستويات إدارية تبدأ من درجة 13 وحتى درجة 20، وجدول (5.1) يوضح تصنيف مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (5.1)

مجتمع الدراسة

إحصاء حسب الدرجة الوظيفية							
20	18	17	16	15	14	13	الدرجة الوظيفية
3	3	7	8	16	31	24	العدد في كل درجة
92							حجم مجتمع الدراسة

المصدر: قسم المستخدمين في مكتب غزة الإقليمي، شهر مايو 2009

يلاحظ من الجدول رقم (5.1) أن العدد الأكبر للموظفين يقع في الدرجات الوظيفية 13، و14 و ذلك مرده إلى أن هذه الدرجات هي حلقة الوصل بين المستويات الدنيا والعليا في دائرتي الصحة والهندسة على وجه الخصوص التي تستحوذ على العدد الأكبر من هذه المستويات.

1.2.3 عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة البحث، فقد تم توزيع 92 إستبانة على عينة الدراسة (أي جميع مفردات مجتمع الدراسة)، وتم الحصول على 87 إستبانة بنسبة إسترداد 94.5 %، وبعد فحص الإستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبانة.

1.3 أنواع ومصادر البيانات:

وقد إستخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

1.3.1 المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال إستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على 92 موظفاً يعملون لدى الأونروا في مكتب غزة الإقليمي، وتم تحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة.

1.3.2 المصادر الثانوية:

حيث إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، بالإضافة على نظام تقييم الأداء المعمول به في الأونروا و معاييرها.

1.4 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي الذي يتمتع به المدراء العاملون في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا "، وتتكون إستبانة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

1.4.1 الجزء الأول (المتغيرات الديموغرافية):

وهو عبارة عن بيانات حول المتغيرات الديموغرافية عن المستجيب هذه المتغيرات هي:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). أنظر ملحق رقم (1).

1.4.2 الجزء الثاني (مقياس الذكاء العاطفي):

وهو عبارة عن مقياس الذكاء العاطفي الذي يعتمد أسلوب إختبار القدرة (Ability Based Test)، فقد قام الباحث بالإطلاع على عدد كبير من المقاييس المنشورة على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، وكذلك في العديد من المراجع العلمية المتخصصة، حيث تبين أنه لا توجد مقاييس مشابهة في البيئة العربية والفالسطينية على وجه الخصوص بحيث يتطرق المقياس لدراسة علاقة الذكاء العاطفي بالأداء الوظيفي، وبعد الإطلاع على العديد من النماذج النظرية في الذكاء العاطفي والتي تم التطرق إليها في الفصل الثاني، فقد إستند الباحث على نموذج داليب سينج للذكاء العاطفي في محيط بيئة العمل، هذا المقياس يتكون في صورته المبدئية من إثنين وعشرين موقفاً موزعين على ثلاثة أبعاد رئيسية هي : الكفاية الانفعالية (وتشمل خمسة مواقف)، والنضوج الإنفعالي (ويشمل سبعة مواقف)، و الحساسية الإنفعالية (وتشمل عشرة مواقف) أنظر ملحق رقم(1).

1.4.3 الجزء الثالث (مقياس الأداء الوظيفي):

وهو عبارة عن "مقياس الأداء عند المدراء"، وقد قام الباحث بإعداده مستخدماً أسلوب التقرير الذاتي (Self Report Based Test)، ويتكون المقياس من أربعين فقرة موزعين على أربع مجموعات هي (قيادة فرق العمل، وإدارة العلاقات مع الآخرين، والتحفيز المعنوي)، وإدارة الصراع وحل النزاع (أنظر ملحق رقم 1).

1.5 الأساليب الإحصائية :

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي، مستخدماً برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الإختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك لأن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي، وتم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- أ- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأسلوب بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما و يفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- ب- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ت- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الإرتباط، ويستخدم هذا الإختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- ث- إختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد و هي 3 أم لا.

ج- إختبار مربع كاي للإستقلال (Chi-Square Test for independence) لمعرفة هناك إرتباط ذا دلالة إحصائية بين المتغيرات المختلفة أم لا. و يمكن إستخدام هذا الإختبار في حالة أن أحد المتغيرين على الأقل من النوع الوصفي (Qualitative Variable)، والمتغير الآخر من النوع الترتيبي (Ordinary Variable) أو من النوع الرقمي المنفصل (Discrete Numerical Variable)، حيث يعتبر مقياس الذكاء العاطفي من النوع الوصفي كما هو موضح في جدول رقم (5.2) وللتوضيح أكثر حول طريقة تصحيح المقياس أنظر ملحق رقم (6).

جدول رقم (5.2)

تصنيف المستويات على مقياس الذكاء العاطفي (مقياس وصفي)

الوصف	رمز مستوى الذكاء العاطفي
ذكاء عاطفي منخفض (Low EQ)	P-40
ذكاء عاطفي متوسط (Moderate EQ)	P-50
ذكاء عاطفي عالي (High EQ)	P-75
ذكاء عاطفي عالي جداً (Extremely high EQ)	P-90

كما يعتبر مقياس الأداء عند المدراء من النوع الترتيبي، وقد تم إستخدام مقياس ليكرت لقياس إستجابات المبحوثين كما هو موضح في الجدول رقم (5.3).

جدول رقم (5.3)

تصنيف درجات مقياس الأداء الوظيفي (مقياس ترتيبي)

الإستجابة	رفض قاطع	رفض	محايد	موافقة	موافقة تامة
الدرجة	1	2	3	4	5

حيث إختار الباحث الدرجة (1) للإستجابة "رفض قاطع" و(5) للإستجابة "موافقة تامة" في الفقرات ذات الإتجاه الموجب والعكس في الفقرات ذات الإتجاه السالب

1.6 إجراءات تطبيق الدراسة :

إستخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي :

1- إعداد إستبانة أولية مكونة من مقياس الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وذلك بالرجوع إلى مواقع الإنترنت والمراجع و المقاييس العلمية المتخصصة .

2- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار ملائمتها لجمع البيانات

3- تعديل الإستبانة بشكل أولي بعد مناقشة المشرف وأخذ ملاحظاته بعين الإعتبار.

- 4- عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد والتعديل وحذف مايلزم (أسماء المحكمين ملحق رقم 2).
- 5- تم الحصول على موافقة إدارة الأونروا بخصوص توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة.
- 6- وزعت الإستبانة على العينة الإستطلاعية بهدف فحص الصدق والثبات (ملحق رقم 1).
- 7- تم تقنين الإستبانة (أنظر ملحق رقم 3) و ذلك بعد حذف العديد من العبارات غير المناسبة
- 8- تم توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة للحصول على الإستجابات بشكل نهائي وكانت نسبة الإسترداد 94.5 %.

الفصل الخامس

المبحث الثاني : فحص صدق وثبات الأداة

2.1 المقدمة .

2.2 صدق الإستبانة.

2.2.1 صدق المحكمين.

2.2.2 صدق المقياس.

أولاً: الإتساق الداخلي.

ثانياً: الصدق البنائي.

2.3 ثبات الإستبانة

2.3.1 معامل ألفا كرونباخ

الفصل الخامس

المبحث الثاني : فحص صدق وثبات الأداة

2.1 المقدمة :

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات الأداة، وعرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في ذلك، ويشمل أيضاً عرض النتائج التي تم الإعتماد عليها في التحقق من صدق وثبات الأداة بعد تقنيها لتتناسب البيئة العربية وال فلسطينية على وجه الخصوص.

2.2 صدق الإستبيان :

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

2.2.1 صدق المحكمين :

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثمانية أكاديميين متخصصين في مجالي الإدارة وعلم النفس، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد إستجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة (أنظر الملحق رقم 1).

2.2.2 صدق المقياس :

أولاً: الإتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه و ذلك على النحو التالي:

1- قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات " الحساسية الإنفعالية " والدرجة الكلية للمجال:

جدول (5.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الحساسية الإنفعالية " والدرجة الكلية للمجال

رقم الموقف	الموقف	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-2	شخص مهني حديث التخرج، إتحق بمؤسستك كمتدرب في المجال الإداري، بعد أسابيع قليلة اشتكى إليك بأن من يخضع لإشرافه المباشر (المرؤوسين) لم يأخذوا الأمر على محمل الجد، ماذا تقترح عليه؟	0.524	*0.000
-8	تحيل أنك ضابط شرطة، وقد عيّنتَ في منطقة حساسة، ورد إليك معلومات حول حدوث اشتباكات عنيفة بين عائلتين من العائلات الكبرى، وقد لقي العديد من الأفراد حتفهم من العائلتين، وجرح آخريين وكذلك هناك تخريب في الممتلكات. ما الإجراء الذي ستأخذه في هذه الحالة؟	0.643	*0.000
-16	إبنة أختك التي تزوجت قبل سنة واحدة فقط ، تهم الآن بالطلاق، و هي متعلمة وتعتمد على ذاتها اقتصادياً ،حضرت إليك لترشدها. ماذا تنصحها أن تتصرف؟	0.062	0.284
-17	إفترض أنك طالب في مرحلة الدراسة الجامعية، هناك طالب أعمى في شعبتك الدراسية، تعثر هذا الشاب في طريقه للخروج من قاعة الدراسة، و قد سخر منه عدد من أصدقائك وضحكوا لهذا الأمر. ماذا أنت فاعل تجاه هذا الموقف؟	0.167	0.062
-22	كمدبر لإدارة الموارد البشرية، عليك إستقطاب عدد كبير من الموظفين لشركة متعددة الجنسيات،و بعد الإمتحان الكتابي وجدت أن معظم الموظفين المؤهلين كلهم من السيدات، ماذا سيكون رد فعلك؟	0.742	*0.000

* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (5.4) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مقياس الذكاء العاطفي: المجموعة الأولى " الحساسية الإنفعالية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ ، سوى الموقف رقم (16) والموقف

(17)، حيث كان معامل سبيرمان للإرتباط لهذا الموقف والمجال يساوي 0.062 والقيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.284 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً لذلك تم إستبعاد هذا الموقف، كذلك الأمر بالنسبة للموقف رقم (17)، حيث كان معامل سبيرمان للإرتباط بين هذا الموقف والمجال يساوي 0.167 والقيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.062 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً، لذلك تم إستبعاد هذا الموقف.

2 - قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات " النضوج الإنفعالي " والدرجة الكلية للمجال:

جدول (5.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " النضوج الإنفعالي " والدرجة الكلية للمجال

رقم الموقف	وصف الموقف	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-4	دخلت في نقاش مع أحد الزملاء، و انتهى الأمر إلى مهاجمته شخصياً، لاحقاً تدرك أنك ما نويت تشويه صورة زميلك، كيف ستتعامل مع هذا الأمر المشين؟	0.1777	0.051
-6	عندما ينتقد شخص ما سلوكك بشكل مباشر. كيف ستتعامل؟	0.538	*0.000
-9	ابنتك الكبيرة تجادلك من آن لآخر، وتقول لك بأنه ليس باستطاعتك أن تفرض عليها توجهاتك و قيّمك القديمة. كيف ستتعامل معها؟	0.200	*0.032
-11	تعمل بروفيسوراً في إحدى الجامعات، عندما كنت تقدم محاضرة، أحد الطلاب ادعى أنك لم تحضر جيداً لهذه المحاضرة، وإن ما تقوم به من عرض إنما هو من باب تضییع الوقت، هذا الأمر جرح احترامك الذاتي، كيف سيكون رد فعلك؟	0.200	*0.032
-12	كمدير تنفيذي لإحدى الشركات، وخلال اجتماع مع اتحاد الموظفين العاملين في هذه الشركة، قام أحد مسؤولي الاتحاد ووجه إليك ادعاءات بالفساد و تلقي الرشوة والتحيزو المحاباة. كيف ستتعامل في مثل هذا الموقف؟	0.437	*0.000
-18	عندما تناقش منافساً ما، و خسرت في النقاش فإنك:	0.414	*0.000
-21	عشت حياتك لعدة سنوات على هذه الأرض، كيف تحب أن تصف حياتك في هذه اللحظة بجملة واحدة؟	0.597	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مقياس الذكاء العاطفي: المجموعة الثانية " النضوج الإنفعالي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ ، سوى الموقف رقم (4)، حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذا الموقف والمجال يساوي 0.177 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.051 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً، لذلك تم إستبعاد هذا الموقف من الإستبانة النهائية.

3- قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات " الكفاية الإنفعالية " والدرجة الكلية للمجال:

جدول (5.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الكفاية الإنفعالية " والدرجة الكلية للمجال

رقم الموقف	وصف الموقف	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	حرمتك الإدارة من ترقية كنت مؤهلاً لها، علاوة على ذلك أحد زملائك حديثي التوظيف تم ترقيته، و قد شعرت بانزعاج و إحباط نتيجة ذلك، ماذا ستفعل؟	0.176	0.054
-3	في مكان العمل، ونتيجة لسوء فهم ما، توقف زملاؤك عن الحديث معك، وكنت على اقتناع بأنه لم يصدر عنك أي خطأ، كيف ستتصرف؟	0.665	*0.000
-5	تخيل أنك مندوب مبيعات لشركة تأمين، توجهت نحو زبائن محتملين لبيعهم بوليصات تأمين، فإذا بهم يوصدوا الباب في وجهك بعنف، و رفضوا أن يبتاعوا منك بوليصات تأمين. ماذا سوف تفعل؟	0.155	0.078
-7	أنت على متن طائرة، وفجأة أعلنت المضيفة أن الطائرة في حالة اختطاف من قبل مهاجمين، كل من على الطائرة أصيب بصدمة، ماذا سيكون رد فعلك؟	0.084	0.218
-10	بعد أسابيع من اندماج شركتين ماليتين كبيرتين، فإن المئات من الموظفين يتوقع أن يتعرضوا لفقدان وظائفهم، وبصفتك المدير العام للفرع الرئيسي، تم إيلاعك أن عليك توصيل الرسالة إلى الموظفين، كيف ستنتقل الرسالة؟	0.174	0.055
-14	أنت من منطقة ريفية، و حصلت على قبول للدراسة في جامعة في المدينة، زملاؤك في الدراسة سخرؤا منك لأنك غير قادر على التحدث الانجليزية بشكل جيد . كيف ستتصرف؟	0.364	*0.000
-15	عندما تتحدث إلى جمهور من المستمعين تشعر بـ :	0.596	*0.000

تابع للجدول رقم (5.6)

رقم الموقف	وصف الموقف	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
19-	تعمل كمدير عام لإدارة الموارد البشرية في شركة كبيرة ومتعددة الجنسيات،توظف هذه الشركة كل عام مجموعة من خريجي الدراسات العليا في إدارة الأعمال (MBA)، وكذلك مهندسين ومهنيين آخرين في مناصب إدارية عليا، وعملية التوظيف تتطلب وقت وجهد ومال، وقد وجدت أن 75% ممن يتم توظيفهم حديثاً يترك الشركة بعد حوالي عامين من التجربة العملية ليلتحقوا بوظائف أكثر جاذبية، ماذا ستفعل؟	0.143	0.095
20-	انتقلت إلزامياً للعمل في مشروع نائي، وستعمل تحت إشراف مدير جديد، وقد حصلت على زيادة في المرتب، وحصلت على وعد بترقية في المستقبل القريب، ورغم كل هذا لا زلت غير مرتاح، حيث أن عائلتك لا تستطيع الانتقال معك إلى المكان الجديد بسبب تعليم الأطفال، أنت في منطقة أمنية حساسة ووضعك الأمني في خطر. أنت واقع تحت مستوى متوسط من الضغط، كيف يمكن لك التخفيف من هذا الإجهاد؟	0.516	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (5.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مقياس الذكاء العاطفي: المجموعة الثالثة " الكفاية الإنفعالية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ سوى المواقف التالية والتي تم إستبعادها لعدم دلالتها الإحصائية :

- 1- الموقف رقم "4" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذا الموقف والمجال يساوي 0.177 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.051 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.
- 2- الموقف رقم "1" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذا الموقف والمجال يساوي 0.176 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.054 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.
- 3- الموقف رقم "5" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذا الموقف والمجال يساوي 0.155 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.078 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.
- 4- الموقف رقم "7" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذا الموقف والمجال يساوي 0.084 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.218 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

- 5- الموقف رقم "10" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذا الموقف والمجال يساوي 0.174 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.055 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.
- 6- الموقف رقم "19" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذا الموقف والمجال يساوي 0.143 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.095 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه بع هذا الإستبعاد.

4- قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات " قيادة فرق العمل " والدرجة الكلية للمجال:

جدول (5.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " قيادة فرق العمل " والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.395	أتجاهل أخطاء الموظفين الصغيرة و أقوم بالتركيز على الأمور الأكثر أهمية.
2.	*0.000	0.393	أمنح ثقتي للفريق ككل عند تحقيق مستويات عليا من الإنتاجية.
3.	*0.000	0.563	أتعامل مع مرؤوسيني بنفس الطريقة التي أتعامل بها مع رؤسائي.
4.	*0.000	0.460	أتجنب إثبات نفسي كمدير للآخرين .
5.	*0.000	0.501	أحقق العدل وعدم التفرقة عند تقديم الجوائز و الترقية.
6.	*0.000	0.413	أقوم بالمفاضلة بين السرعة و الإتقان معتمداً في ذلك على الموقف حالة بحالة.
7.	*0.000	0.470	أختار الأفراد المناسبين للعمل في فريق العمل الذي أقوم بقيادته.
8.	*0.000	0.469	أحافظ على روابط الصداقة مع كل فرد من أفراد الفريق.
9.	*0.000	0.426	أتقبل النصيحة بدون تفرقة ما بين رؤسائي أو مرؤوسيني.
10.	*0.032	0.200	أستطيع العمل بسهولة مع كافة نوعيات الأفراد.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مقياس الأداء عند المدراء " قيادة فرق العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

5- قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات " الإتصال والتواصل" والدرجة الكلية للمجال:

جدول (5.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الإتصال و التواصل" والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-11	أحاول معرفة الحالة المزاجية للطرف الآخر (غاضب- محبط قلق...)	0.443	*0.000
-12	عندما أفهم الرسالة التي يريد المتحدث توصيلها أتوقف عن الاستماع إليه.	0.456	*0.000
-13	أجهز مسبقاً أسلوب التعامل مع الآخرين حتى أحقق أهدافي.	0.612	*0.000
-14	أستطيع أن أستقبل الآراء السلبية بدون أن اتخذ موقفاً دفاعياً.	0.384	*0.000
-15	أجعل الآخرين على علم بأنني أدرك الحالة العاطفية التي تسيطر عليهم و أنا أتكلم معهم.	0.536	*0.000
-16	أعتمد ألا أستمع إلى هؤلاء الذين لا أتفق معهم في الرأي.	0.299	*0.003
-17	من السهل الاستماع إلى آراء الآخرين و إن اختلفت مع آرائي.	0.160	0.072
-18	أكرر المعلومة التي تصل إليّ لكي أتأكد أنني فهمتها بشكل صحيح.	0.483	*0.000
-19	أعقد مع الآخرين علاقات قائمة على الثقة أكثر مما هي قائمة على السيطرة أو على الحسابات.	0.370	*0.000
-20	لا أخشى من إعطاء رأيي حتى أمام المحاور العدواني.	0.369	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مقياس الأداء عند المدراء " الإتصال والتواصل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ ، سوى الفقرة رقم (17) حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.160 والقيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.072 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه بعد هذا الإستبعاد.

6- قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات " التحفيز المعنوي " والدرجة الكلية للمجال:

جدول (5.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " التحفيز المعنوي " والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-21	أقوم بتحفيز الموظفين عن طريق منحهم مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات.	0.433	*0.000
-22	أعتمد التحفيز المعنوي كأداة أساسية لتحسن أداء العاملين.	0.563	*0.000
-23	أقوم بمنح الموظف المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرار.	0.551	*0.000
-24	أميل للحديث عن الانجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها مع ذكر من حققها(صاحبها)	0.600	*0.000
-25	أسهّل أداء العمل للشخص المميز تبعاً لجدول عمل مرنة.	0.630	*0.000
-26	أشجع الموظفين على تقديم اقتراحات و أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل.	0.557	*0.000
-27	أستخدم أساليب متنوعة في تطبيق التحفيز المعنوي.	0.680	*0.000
-28	أستخدم التحفيز المعنوي بنسبة معينة مقارنة بالتحفيز المادي و ذلك طبقاً لطبيعة شخصية الموظف.	0.609	*0.000
-29	أمنح الموظف أهمية أكبر و أعمل على توليد الإحساس لديه بالتميز في العمل .	0.512	*0.000
-30	أعمل على تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات و نوعية الحافز المعنوي.	0.494	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مقياس الأداء عند المدراء " التحفيز المعنوي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

7- قياس صدق التساق بين كل فقرة من فقرات " إدارة الصراع وحل النزاع " والدرجة الكلية للمجال:

جدول (5.10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " إدارة الصراع وحل النزاع " والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
31-	0.299	0.058	عندما يأتي شخص ما بتصرف غير لائق ألقت نظره إلى ذلك.
32-	*0.000	0.627	تدفعني ثقتي الزائدة في أحد أطراف الصراع إلى عدم الاستماع لحجة الطرف الآخر.
33-	*0.000	0.777	عند محاولتي لحل صراع معين، أركز على حل الصراع دون السعي لمعرفة سببه الحقيقي.
34-	*0.000	0.537	إذا تلفظ شخص بكلمات نابية لا أرد عليه.
35-	*0.000	0.513	لو اتفقت مع شخص على موقف مشترك تتخذانه إلا إنه خذلك في لحظة التنفيذ، هل تقبل بذلك و تصرف النظر عنه؟
36-	*0.037	0.194	أستخدم وسائل متعددة لحل الصراع و ذلك حسب طبيعة الموقف و الأشخاص.
37-	*0.001	0.327	لدي قناعة أن للصراع آثار ايجابية.
38-	*0.000	0.437	عند معالجة الصراع أركز على النواحي الشخصية و العاطفية لأطراف الصراع.
39-	*0.024	0.214	أتعامل مع الخلافات و النزاعات بالبحث عن أرضية الاتفاق و تحديد المصالح المشتركة.
40-	0.150	0.113	الناس يختلفون في الرأي و المشاعر، و أنا أضع ذلك في الحسبان عند التعامل معهم.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مقياس الأداء عند المدراء " إدارة الصراع وحل النزاع " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ سوى الفقرات التالية التي تم إستبعادها لعدم دلالتها الإحصائية :

- 1- العبارة رقم "31" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.058 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.299 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.
- 2- العبارة رقم "40" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.113 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.150 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول (5.11)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الحساسية الانفعالية	0.468	*0.000
2.	النضج الانفعالي	0.687	*0.000
3.	الكفاية الانفعالية	0.808	*0.000
4.	قيادة فرق العمل	0.720	*0.000
5.	الاتصال و التواصل	0.699	*0.000
6.	التحفيز المعنوي	0.714	*0.000
7.	إدارة الصراع و حل النزاع	0.426	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (5.11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

2.3 ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

2.3.1 معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

إستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول(5.12).

جدول (5.12)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
-1	مقياس الذكاء العاطفي	0.461	0.679
-2	مقياس الأداء عند المدراء	0.787	0.887

*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.461 وبذلك فإن قيمة معامل الثبات تساوي 0.679 وهي مقبولة وذلك لمقياس الذكاء العاطفي. أما بالنسبة لمقياس الأداء عند المدراء فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.787). وكذلك قيمة الثبات لجميع فقرات مقياس الأداء كانت (0.887) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

الفصل الخامس :

المبحث الثالث

” تحليل البيانات ”

3.1 المقدمة .

3.2 تحليل خصائص العينة .

3.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

3.2.2 توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

3.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

3.2.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.

3.3 تحليل إستجابات الإستبانة .

3.3.1 تحليل الإستجابات على مقياس الذكاء العاطفي .

3.3.2 تحليل الإستجابات على مقياس الأداء الوظيفي .

الفصل الخامس

المبحث الثالث : تحليل البيانات

3.1 المقدمة :

يتناول هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

3.2 تحليل خصائص العينة :

يجرى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية بغرض التعرف والاستفادة منها، لذلك قام الباحث بتحليل البيانات الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) للمبحوثين، والتي تتعلق في كل من الجنس، العمر، التعليم، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة.

3.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (5.13)

خصائص أفراد العينة من حيث الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
90.8	79	ذكر
9.2	8	أنثى
100.0	87	المجموع

يوضح جدول رقم (5.13) خصائص العينة من حيث الجنس، فقد بلغ عدد العينة من الذكور 79 مفردة أي ما نسبته 90.8% وهذا يوضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور، أما الإناث فقد بلغ عددهم 8 مفردات، أي ما نسبته 9.2%، ويعزو الباحث إرتفاع نسبة عدد الذكور عن عدد الإناث إلى أن الذكور أكثر عدداً مما يعطيهم الفرصة الأكبر للإرتقاء أكثر في المستويات الإدارية العليا، كما أن عنصر العادات التي تشكل ثقافة في المجتمع يلعب دوراً كبيراً في ذلك، إذ أن أغلب الإناث في قطاع غزة تميل إلى الاهتمام بالأسرة وتمييزها أكثر من الإهتمام بتطوير مساهمهم الوظيفي وبالتالي قد تمكث السيدة العاملة في مؤسسة ما سنوات عديدة في مستوى

وظيفي معين دون التفكير في المنافسة على مناصب أعلى لأن هذا الأمر ليس ضمن أولوياتها الهامة.

3.2.2 توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية:

جدول رقم (5.14)

خصائص عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 35 عاماً	13	14.9
35- أقل من 45 عاماً	31	35.6
45 عاماً فأكثر	43	49.4
المجموع الكلي	87	100.0

يوضح الجدول رقم (5.14) خصائص عينة البحث من حيث الفئات العمرية، حيث قسمت إلى ثلاثة فئات، الفئة الأولى من 25 عاماً حتى أقل من 35 عام، وقد بلغ عدد أفراد العينة في هذه الفئة 13 مفردة أي بنسبة 14.9%، والفئة الثانية من 35 عاماً حتى أقل من 45 عام، وقد بلغ عدد أفراد هذه الفئة 31 مفردة، أي أن نسبة هذه الفئة 35.6%، والفئة الثالثة والأخيرة شملت أفراد العينة نوى الأعمار الأكثر من 45 عاماً، ونسبة هذه الفئة 49.4%. يلاحظ من الجدول (5.14) أن الشريحة الأولى تمثل ما نسبته 15% من شريحة المدراء وهذا يعكس أن عامل العمر يلعب دوراً مهماً في تقلد مسؤوليات إدارية، والذي يعزز ذلك هو عدد أفراد الشريحة الثالثة الذي بلغ 43 مدير أعمارهم فوق 45 عام، ويعزو الباحث ذلك أن استحقاق الدرجات الإدارية العليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة وقليل من الناس من يجتاز إلى هذه المستويات بعدد سنوات خدمة منخفض نسبياً، لذا نجد أن العدد الأكبر من أفراد العينة أعمارهم تزيد عن 45 عاماً.

3.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (5.15)

خصائص أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	54	62.1
ماجستير	26	29.9
دكتوراه	7	8
المجموع الكلي	87	100.0

يعتبر المؤهل العلمي من المتغيرات الديموغرافية التي تم على أساسها تصنيف أفراد العينة إلى ثلاثة فئات، الفئة الأولى حملة البكالوريوس وقد بلغ عددهم 54 مفردة أي بنسبة 62.1%، والفئة الثانية حملة الماجستير وبلغ عددهم 26 أي بنسبة 29.9%، أما الفئة الثالثة والأخيرة فقد بلغ عددهم 7 أي ما نسبته 8%، وجدول رقم (5.15) يوضح خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي. ويلاحظ من هذا الجدول تنوع المؤهلات العلمية للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وهذا يعطي مؤشر حول إهتمام الأونروا في عملية التوظيف أن يتمتع كادرها الوظيفي بمستويات ومؤهلات علمية معينة.

3.2.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة :

جدول رقم (5.16)

خصائص أفراد العينة من حيث عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	0	0
5 - أقل من 10 أعوام	16	18.4
10 أعوام فأكثر	71	81.6
المجموع الكلي	87	100.0

و البعد الأخير الذي تم على أساسه تصنيف أفراد العينة هو عدد سنوات الخدمة، فتم تقسيمها إلى فئتين حسب استجابات أفراد العينة، الفئة الأولى وشملت ممن لديهم أقل من 5 سنوات خدمة في مجال عملهم الوظيفي، و قد خلت العينة من هذه الفئة، والفئة الثانية ممن لديهم أكثر من خمس سنوات خدمة حتى عشر سنوات وقد بلغ عددهم 16 مفردة أي بنسبة 18.4% من إجمالي أفراد العينة، والفئة الثالثة شملت عشر سنوات فأكثر وقد بلغ عددهم 71 مفردة أي بنسبة 81.6%،

وجداول رقم (5.16) يوضح تصنيف أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخدمة، يلاحظ من جدول رقم (5.16) أن غالبية المدراء البالغ عددهم 71 مدير يتمتع بعدد سنوات خبرة يزيد عن عشر أعوام، مما يعزز قدرتهم على الإدارة والقيادة بحكم الظروف والمشاكل المتنوعة التي مارسوها خلال هذه الفترة مما أكسبهم خبرة في التعامل مع أمور متعددة و مختلفة في الحياة المهنية.

3.3 تحليل استجابات الإستبانة :

لقد استخدم أسلوب النسب المئوية لتحليل إستجابات المبحوثين في كل من مقياس الذكاء العاطفي ومقياس الأداء عند المدراء.

3.3.1 تحليل الإستجابات على مقياس الذكاء العاطفي :

أولاً : الحساسية الإنفعالية :

جدول رقم (5.17a)

الأسئلة المتعلقة بمحور الحساسية الإنفعالية على مقياس الذكاء العاطفي

م.	وصف الموقف	الاستجابة (ردة الفعل) التي تشعر بها ، و ليس التي تعتقد أنها صائبة
-1	شخص مهني حديث التخرج، التحق بمؤسستك كمتدرب في المجال الإداري، بعد أسابيع قليلة اشتكى إليك بأن من يخضع لإشرافه المباشر (المرؤوسين) لم يأخذوا الأمر على محمل الجد، ماذا تقترح عليه؟	أ أطلب منه أن يعالج الموقف بنفسه، و ألا يزعجني بأمر بديهية.
		ب أبلغه بأن مثل هذه السلوكيات يجب تجاهلها.
		ج أطلب منه أن يبقى متماسكا و يواجه التحدي و يجتاز المشكلة.
		د أتعاطف معه، وأساعده على تحديد سبل لدفع المرؤوسين لأخذ الأمر على محمل الجد(و جعلهم يعملون معه).
-4	تخيل أنك ضابط شرطة، و قد عيّنت في منطقة حساسة، ورد إليك معلومات حول حدوث اشتباكات عنيفة بين عائلتين من العائلات الكبرى، و قد لقي العديد من الأفراد حتفهم من العائلتين، و جرح آخرين و كذلك هناك تخريب في الممتلكات. ما الإجراء الذي ستتخذه في هذه الحالة؟	أ أقرر عدم زيارة منطقة الحادث شخصياً، حيث يمكن أن أعرض حياتي للخطر.
		ب أكون أقل إنفعالاً، فهذه ليست المرة الأولى التي تجري بها إضطرابات من هذا القبيل.
		ج أحاول معالجة الوضع باتخاذ إجراء حسب القانون.
		د أصل مكان الحادث وأحاول تهدئة نفوس أهالي الضحايا.
-14	كمدبر لإدارة الموارد البشرية، عليك استقطاب عدد كبير من الموظفين لشركة متعددة الجنسيات، و بعد الامتحان الكتابي وجدت أن معظم الموظفين المؤهلين كلهم من السيدات، ماذا سكون رد فعلك؟	أ توظف السيدات، لأنهم يستحقوا الوظيفة لتمتعهم بمؤهلات ومعايير الاختبار.
		ب حسناً إنه عالم النساء، وظفهم على أي حال.
		ج وظف السيدات والرجال بعدد متساوٍ.
		د تجنب توظيف النساء لأنها مسؤولة.

يوضح الجدول رقم (5.17a) الأسئلة المتعلقة بمحور الحساسية الإنفعالية وخيارات الإجابة حيث تم إعداد هذا الجانب باستخدام أسلوب إختبار القدرة (Ability Based Test)، حيث لا توجد هناك إجابات خاطئة أو صحيحة، إنما يتم التصحيح الإجابات بناء على الدرجات المخصصة لكل إستجابة كما هو موضح في ملحق رقم (6). كذلك يوضح الجدول (5.17b) تحليل نتائج المبحوثين ومستوياتهم في محور الحساسية الإنفعالية وذلك باستخدام أسلوب النسب المئوية.

جدول رقم (5.17b)

تحليل نتائج المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي - محور الحساسية الإنفعالية

النسبة المئوية %	العدد	الإستجابة
2.3	2	P-40 Low EQ (ذكاء عاطفي منخفض)
6.9	6	P-50 Moderate EQ (ذكاء عاطفي متوسط)
19.5	17	P-75 High EQ (ذكاء عاطفي عالي)
71.3	62	P-90 Extremely high EQ (ذكاء عاطفي عالي جداً)
100	87	المجموع الكلي

بالرجوع إلى جدول رقم (5.17b) الذي يتعلق باستجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي فيما يخص محور الحساسية الإنفعالية، يمكن تقسيم العينة إلى مجموعتين، الأولى وتمثل من 2.3% يتميز بحساسية إنفعالية عالية إلى عالية جداً، ونسبتها 90% تقريباً من إجمالي العينة، أما المجموعة الثانية فتمثل من 19.5% يتميز بحساسية إنفعالية متوسطة إلى ضعيفة ونسبتها من إجمالي عينة الدراسة حوالي 10%، وعليه يتضح أن أغلب أفراد العينة يتميزوا بحساسية انفعالية عالية وهذا يعطيهم القدرة على إدارة بيئة العمل القائمة، وكذلك القدرة على الإنسجام والراحة مع الآخرين وفهم إحتياجاتهم ومتطلباتهم وتحقيق الألفة، والأمانة في التعامل بين الأشخاص، كما تعطيهم هذه الميزة بصيرة في كيفية تقييم الآخرين لهم وإرتباطهم بهم.

ثانياً : النضوج الإنفعالي :

جدول رقم (5.18a)

الأسئلة المتعلقة بمحور النضوج الإنفعالي على مقياس الذكاء العاطفي

م.	وصف الموقف	الاستجابة (ردة الفعل) التي تشعر بها ، و ليس التي تعتقد أنها صائبة
-3	عندما ينتقد شخص ما سلوكك بشكل مباشر، كيف ستتصرف؟	أ أميل إلى إنهاء الحديث وأتوقف عن الإستماع.
		ب أستمع باهتمام لرأي المتحدث.
		ج أميل إلى الإنزعاج من حديثه.
		د أفكر في طرق لتغيير سلوكك.
-5	إيبتك الكبيرة تجادلك من آن لآخر، ونقول لك بأنه ليس باستطاعتك أن تفرض عليها توجهاتك وقِيمك القديمة، كيف ستتعامل معها؟	أ أقبل طرحها عاجزاً، و أخذ دوراً أقل ريادة في الأسرة .
		ب أرسلها إلى مرشد نفسي لتتعلم كيف تتضبط مع البيئة.
		ج أضبط مشاعري وأشرح وجهة نظري بصبر وروية قدر المستطاع.
		د أتحدث لها وأفهم مشاعرها وتوجهاتها.
-6	تعمل بروفيسوراً في إحدى الجامعات، عندما كنت تقدم محاضرة، أحد الطلاب ادعى أنك لم تحضر جيداً لهذه المحاضرة، و إن ما تقوم به من عرض إنما هو من باب تضییع الوقت، هذا الأمر جرح احترامك الذاتي، كيف سيكون رد فعلك؟	أ أرفع تقرير إلى العميد حول هذا السلوك المنفلة .
		ب أطلب منه مغادرة القاعة فوراً.
		ج أطلب مقابلته، في مكنتي بعد إنتهاء المحاضرة ليشرح لي ما يريد.
		د أحتكم إلى مشاعر و عواطف الحاضرين، و أقدم وعداً بالتعديل بناءً على ذلك.
-7	كمدير تنفيذي لإحدى الشركات، وخلال إجتماع مع إتحاد الموظفين العاملين في هذه الشركة، قام أحد مسؤولي الإتحاد ووجه إليك إدعاءات بالفساد وتلقي الرشوة والتحيز والمحاباة، كيف ستتصرف في مثل هذا الموقف؟	أ أستم في النقاش و أستمع لإدعاءته ببرود أعصاب.
		ب أطلب من هذا الشخص أن يقدم طلب كتابي لتحقيق محايد وعادل.
		ج ألغي جولة المفاوضات وأطلب منه أن يعتذر أولاً.
		د أترك المكان بعد تفويض من ينوب عني ليواصل الإجتماع.
-11	عندما تناقش منافساً ما، وخسرت النقاش فإنك:	أ أشعر بهزيمة مطلقة.
		ب أنتظر لفرصة أخرى حتى أتغلب على الذي يناقشني.
		ج الربح و الخسارة جزء من اللعبة.
		د أحلل أسباب الخسارة.
-13	عشت حياتك لعدة سنوات على هذه الأرض، كيف تحب أن تصف حياتك في هذه اللحظة بجملة واحدة؟	أ ناجح: أنا شخص مكافح لدي جميع الأسباب التي تجعلني سعيد.
		ب جيدة: إنها مزيج من الخبرة إنها (50:50) أي يوم لك و يوم عليك، ربح و خسارة.
		ج مريحة: القدر بيد الله، وليس للإنسان شأن فهو مسير في كل أموره.
		د غير مريحة: أشعر أنني أستحق أفضل من ذلك، لكنني غير قادر على تحصيل ذلك.

يوضح الجدول رقم (5.18a) الأسئلة المتعلقة بمحور النضوج الإنفعالي وخيارات الإجابة حيث تم إعداد هذا الجانب باستخدام أسلوب إختبار القدرة (Ability Based Test)، حيث لا توجد هناك إجابات خاطئة أو صحيحة، إنما يتم التصحيح الإجابات بناء على الدرجات المخصصة لكل إستجابة كما هو موضح في ملحق رقم (6). كذلك يوضح الجدول (5.18b) تحليل نتائج المبحوثين ومستوياتهم في محور الحساسية الإنفعالية وذلك باستخدام أسلوب النسب المئوية.

جدول رقم (5.18b)

تحليل إستجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي - محور النضوج الإنفعالي

النسبة المئوية %	العدد	الإستجابة
1.1	1	P-40 Low EQ (ذكاء عاطفي منخفض)
3.4	3	P-50 Moderate EQ (ذكاء عاطفي متوسط)
37.9	33	P-75 High EQ (ذكاء عاطفي عالي)
57.5	50	P-90 Extremely high EQ (ذكاء عاطفي عالي جداً)
100	87	المجموع الكلي

بالرجوع إلى جدول رقم (5.18b) الذي يتعلق باستجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي فيما يخص محور النضوج الانفعالي، يمكن تقسيم العينة إلى مجموعتين، الأولى وتمثل من يتميز بنضوج انفعالي عالي إلى عالي جداً، ونسبتها 85% تقريباً من إجمالي العينة، أما المجموعة الثانية فتمثل من يتميز بنضوج انفعالي متوسط إلى ضعيف ونسبتها من إجمالي عينة الدراسة حوالي 15%، وعليه يتضح أن أغلب أفراد العينة يتميزوا بنضوج انفعالي وهذا يعطيهم القدرة على تقييم الذات والآخرين، وتحديد المشاعر والتعبير عنها، كذلك احترام وجهة نظر الآخرين.

ثالثاً : الكفاية الإنفعالية :

جدول رقم (5.19a)

الأسئلة المتعلقة بمحور الكفاية الإنفعالية على مقياس الذكاء العاطفي

م.	وصف الموقف	الإستجابة(ردة الفعل) التي تشعر بها ، و ليس التي تعتقد أنها صائبة
-2	في مكان العمل، ونتيجة لسوء فهم ما، توقف زملاؤك عن الحديث معك، وكنت على إقتناع بأنه لم يصدر عنك أي خطأ، كيف ستتصرف؟	أ أنتظر حتى يحضروا ويبدءوا الحديث إليّ مرة أخرى.
		ب آخذ زمام المبادرة، وأمضي قدماً، وأبدأ أنا بالحديث معهم.
		ج أتترك الأمور تأخذ مجراها لحين تحسن الموقف(الاعتماد على عنصر الزمن لتسوية الموقف).
		د أطلب من شخص ما التوسط.
-8	حدث جدال مع شخص عزيز إليك حول موضوع تأفه، و بقيتم في حالة من عدم التفاهم لفترة من الوقت ، وهذا الموقف سبب لك وله تشويش فكري، ماذا أنت فاعل؟	أ أتمسك في موقعي على أي لم أكن مخطأً معه مطلقاً.
		ب أبدأ أنا بكسر الجمود و ذلك بتحليلي لسبب الخلاف.
		ج أبدأ الخطوة الأولى لتلبيين الموقف.
		د أنتظر حتى يبدأ هو الخطوة الأولى لأعيد العلاقة كما كانت عليه.
-9	أنت من منطقة ريفية، وحصلت على قبول للدراسة في جامعة في المدينة، زملاؤك في الدراسة سخروا منك لأنك غير قادر على التحدث بلهجتهم بشكل جيد كيف ستتصرف؟	أ سوف أتجاهلهم.
		ب أصرخ بهم وأطلب منهم أن يهتموا بأعمالهم الخاصة.
		ج أتترك الدراسة في منتصف الطريق وأعود إلى قريتي.
		د أقبل التحدي وأبرهن على أي قادر على منافستهم.
- 10	عندما نتحدث إلى جمهور من المستمعين تشعر بـ :	أ من الصعب نقل حديثي للآخرين.
		ب أكون مرتاحاً نوعاً ما في نقل حديثي.
		ج أكون مطمئناً في نقل ما أريد.
		د أشعر بأنني سأوصل ما تريد بشكل أفضل إذا مارست ذلك و تدربت عليه.
-12	إنقلت إلزامياً للعمل في مشروع نائي، وستعمل تحت إشراف مدير جديد، وقد حصلت على زيادة في المرتب، وحصلت على وعد بترقية في المستقبل القريب، ورغم كل هذا لا زلت غير مرتاح، حيث أن عائلتك لا تستطيع الانتقال معك إلى المكان الجديد بسبب تعليم الأطفال، أنت في منطقة أمنية حساسة ووضعك الأمني في خطر. أنت واقع تحت مستوى متوسط من الضغط، كيف يمكن لك التخفيف من هذا الإجهاد؟	أ تمتع. فقبل كل شيء هناك زيادة في الراتب للعمل في منطقة حساسة.
		ب أنتظر لربما تصبح هذه فرصة لترقية قريبة.
		ج أندب حظي لماذا هذه الأشياء لا تحدث إلا معك فقط.
		د أتصرف بسرعة أفكر في الإستقالة وأحاول أن أجد عمل آخر لنفسي.

يوضح الجدول رقم (5.19a) الأسئلة المتعلقة بمحور النضوج الإنفعالي وخيارات الإجابة حيث تم إعداد هذا الجانب بإستخدام أسلوب إختبار القدرة (Ability Based Test)، حيث لا توجد هناك إجابات خاطئة أو صحيحة، إنما يتم التصحيح الإجابات بناء على الدرجات المخصصة لكل إستجابة كما هو موضح في ملحق رقم (6). كذلك يوضح الجدول (5.19b) تحليل نتائج المبحوثين ومستوياتهم في محور الكفاية الإنفعالية وذلك بإستخدام أسلوب النسب المئوية.

جدول رقم (5.19b)

تحليل استجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي - محور الكفاية الإنفعالية

النسبة المئوية %	العدد	الإستجابة
1.1	1	P-20 Do the test again (أعد الاختبار في يوم آخر)
13.8	12	P-50 Moderate EQ (ذكاء عاطفي متوسط)
40.2	35	P-75 High EQ (ذكاء عاطفي عالي)
44.8	39	P-90 Extremely high EQ (ذكاء عاطفي عالي جداً)
100	87	المجموع الكلي

بالرجوع إلى جدول رقم (5.19b) الذي يتعلق بإستجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي فيما يخص محور الكفاية الإنفعالية، يمكن تقسيم العينة إلى ثلاث مجموعات، الأولى وتمثل من يتميز بكفاية إنفعالية عالية جداً، ونسبتها 45% تقريباً من إجمالي العينة، أما المجموعة الثانية فتمثل من يتميز بكفاية إنفعالية عالية ونسبتها من إجمالي عينة الدراسة حوالي 40%، أما المجموعة الثالثة فتشمل من يتميز بكفاية انفعالية متوسطة إلى ضعيفة وبلغ نسبة هذه المجموعة حوالي 15% من إجمالي العينة، وعليه فان المجموعة الأولى والثانية مؤهلة للتمتع بتقدير ذاتي مرتفع وتفاؤلي، كما هناك قدرة على الإتصال والإرتباط بالآخرين وضبط النفس إنفعالياً

رابعاً: مقياس الذكاء العاطفي بصورة عامة :

جدول رقم (5.20)

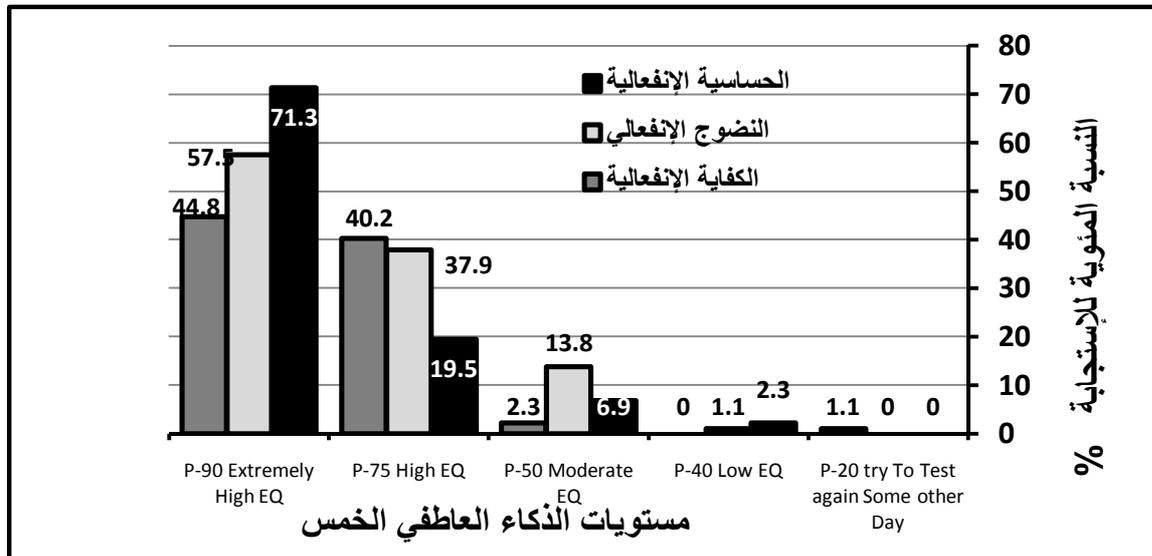
تحليل إستجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي بصورة عامة

النسبة المئوية %	العدد	الإستجابة
1.1	1	P-20 Do the test again (أعد الاختبار في يوم آخر)
13.8	12	P-50 Moderate EQ (ذكاء عاطفي متوسط)
40.2	35	P-75 High EQ (ذكاء عاطفي عالي)
44.8	39	P-90 Extremely high EQ (ذكاء عاطفي عالي جداً)
100	87	المجموع الكلي

يلخص جدول (5.20) تحليل إستجابات المبحوثين على مقياس الذكاء العاطفي بصورة عامة بإستخدام أسلوب النسب المئوية، من هذا الجدول يتضح أن غالبية أفراد العينة (84%) يتميزوا بذكاء عالي جداً إلى عالي، كما يبين الشكل رقم (17) تحليلاً وصفيًا بالطريقة البيانية لإستجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة (الكفاية الإنفعالية، النضوج الإنفعالي، والحساسية الإنفعالية)، فالمحور الأفقي يمثل مستويات الذكاء العاطفي الخمسة (ذكاء عاطفي عالي جداً، ذكاء عاطفي عالي، ذكاء عاطفي متوسط، ذكاء عاطفي منخفض، لا يتمتع بذكاء عاطفي)، أما المحور الرأسي فيمثل النسبة المئوية التي يتمتع بها أفراد العينة في كل من المكونات الثلاثة، ومن هذا الشكل نجد أن 90.8% من أفراد العينة يتمتعوا بمستوى عالي إلى عالي جداً على صعيد الحساسية الإنفعالية، وأن ما نسبته 2.3% من أفراد العينة يتمتعوا بمستوى منخفض على مستوى الحساسية الإنفعالية.

شكل رقم (17)

النسب المئوية لمستويات مكونات الذكاء العاطفي عند أفراد العينة



وعند ترتيب المكونات تنازلياً من الأعلى إلى الأقل، نجد أن أكثر المكونات التي يتمتع بها أفراد العينة بمستويات عالية جداً هو مكون الحساسية الإنفعالية (71.3%)، ثم يليها النضج الإنفعالي (57.5%)، ثم يليها الكفاية الإنفعالية (44.8%)، أما بالنسبة للمستويات المرتفعة نجد أن الترتيب يبدأ بالكفاية الإنفعالية (40.2%)، يليها النضج الإنفعالي (37.9%)، ثم الحساسية الإنفعالية (19.5%).

3.3.2 تحليل الاستجابات على مقياس الأداء الوظيفي :

لقد تم استخدام إختبار الإشارة لتحليل فقرات مقياس الأداء الوظيفي لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً؛ لذا يعتبر استخدام إختبار الإشارة مناسباً في هذه الحالة. وقد تم إختبار الفرضية الإحصائية التالية:
الفرضية الصفرية: إختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد. وذلك من خلال قيمة الإختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح، والفقرات التالية توضح تحليل مجالات مقياس الأداء عند المدراء.

أولاً: تحليل فقرات مجال قيادة فرق العمل:

أ- المتوسط الحسابي و قيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال قيادة فرق العمل:

جدول رقم (5.21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال قيادة فرق العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أتجاهل أخطاء الموظفين الصغيرة و أقوم بالتركيز على الأمور الأكثر أهمية.	3.96	79.29	5.93	*0.000	8
2.	أمنح نقتي للفريق ككل عند تحقيق مستويات عليا من الإنتاجية.	4.38	87.67	8.94	*0.000	3
3.	أتعامل مع مرؤوسيني بنفس الطريقة التي أتعامل بها مع رؤسائي.	3.80	75.95	5.77	*0.000	10
4.	أتجنب إثبات نفسي كمدبر للآخرين .	3.81	76.24	5.86	*0.000	9
5.	أحقق العدل و عدم التفرقة عند تقديم الجوائز و الترفقيات.	4.54	90.71	8.89	*0.000	1
6.	أقوم بالمفاضلة بين السرعة و الإلتقان معتمداً في ذلك على الموقف حالة بحالة.	4.23	84.65	8.67	*0.000	5
7.	أختار الأفراد المناسبين للعمل في فريق العمل الذي أقوم بقيادته.	4.45	88.94	8.43	*0.000	2
8.	أحافظ على روابط الصداقة مع كل فرد من أفراد الفريق.	4.37	87.44	8.55	*0.000	4
9.	أتقبل النصيحة بدون تفرقة ما بين رؤسائي أو مرؤوسيني.	4.22	84.42	8.61	*0.000	6
10.	أستطيع العمل بسهولة مع كافة نوعيات الأفراد.	4.08	81.63	7.62	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	4.18	83.68	9.17	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.21) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " أحقق العدل وعدم التفرقة عند تقديم الجوائز و الترقية " يساوي 4.54 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.71%، قيمة إختبار الإشارة 8.89 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أتعامل مع رؤوسيني بنفس الطريقة التي أتعامل بها مع رؤسائي " يساوي 3.80 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.95%، قيمة إختبار الإشارة 5.77 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.68، قيمة إختبار الإشارة 9.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " قيادة فرق العمل" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وعليه فإن مجال " قيادة فرق العمل" يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مقياس الأداء عند المدراء وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يعني أن مستوى قيادة فرق العمل عند المبحوثين جيد جداً، و يعزو الباحث ذلك إلى تمتع المدراء بمعرفة و دراية في قيادة فرق العمل ولديهم مهارة عالية في تطبيقها عملياً في ميدان العمل كمهارة شخصية تتأثر بمستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتعوا به (محور النضوج الإنفعالي)، وهذا ما نلمسه من الفقرة رقم (5) التي جاءت في الترتيب الأول من حيث موافقة افراد العينة عليها على صعيد قيادة فرق العمل.

ب- النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور قيادة فرق العمل:

جدول رقم (5.22)

النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور قيادة فرق العمل

النسبة المئوية %	درجة الإستجابة
0.7 %	رفض قاطع
4.3 %	رفض
8.6 %	محايد
48.5 %	موافقة
37.9 %	موافقة تامة

بالنسبة لمحور قيادة فرق العمل يبين جدول رقم (5.22) أن 86.4 % من أفراد العينة موافقون على العبارات المتعلقة بقيادة فرق العمل، وأن 5% من أفراد العينة رافضين لما جاء في هذه العبارات، ويعزو الباحث هذه القدرة في قيادة فرق العمل إلى أن الأونروا تعتمد أسلوب فرق العمل في حل الكثير من المشاكل مما أكسب مدراءها مهارات وقدرات مميزة في قيادة فرق العمل، إضافة إلى ذلك هناك برامج تدريبية يتلقاها هؤلاء المدراء ضمن عملية التطوير التنظيمي (OD) تتعلق بالعديد من مهارات القيادة ومنها قيادة فرق العمل.

و فيما يتعلق بنتيجة الدراسة بأن هناك أثر ايجابي للذكاء العاطفي على قيادة فرق العمل نرى أنها تتفق مع دراسة دافيد روسيت وجوزيف سياروتشي التي توصلت إلى أن هناك ارتباط قوى بين أصحاب الذكاء العاطفي العالي وفعالية القيادة، كما تتفق مع برت هايوارد التي توصلت إلى أن هناك علاقة خطية قوية ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي والقدرة على القيادة، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة فيريافيديافونجز وجيامسخون حيث أوضحت أن الذكاء العاطفي وعوامله المختلفة يرتبط ارتباطاً معنوياً بالفاعلية القيادية.

ثانياً: تحليل فقرات مجال الإتصال والتواصل:

أ- المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الإتصال والتواصل:

جدول (5.23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الإتصال و التواصل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أحاول معرفة الحالة المزاجية للطرف الآخر (غاضب- محبط- قلق...)	3.97	79.30	7.62	*0.000	3
2.	عندما أفهم الرسالة التي يريد المتحدث توصيلها أتوقف عن الاستماع إليه.	2.57	51.40	-3.32	*0.000	8
3.	أجهز مسبقاً أسلوب التعامل مع الآخرين حتى أحقق أهدافي.	3.65	72.94	5.29	*0.000	6
4.	أستطيع أن أستقبل الآراء السلبية بدون أن اتخذ موقفاً دفاعياً.	3.44	68.84	4.52	*0.000	7
5.	أجعل الآخرين على علم بأنني أدرك الحالة العاطفية التي تسيطر عليهم و أنا أتكلم معهم.	3.66	73.18	5.72	*0.000	5
6.	أتعهد ألا أستمع إلى هؤلاء الذين لا أتفق معهم في الرأي.	2.37	47.44	-5.05	*0.000	9
7.	أكرر المعلومة التي تصل إليّ لكي أتأكد أنني فهمتها بشكل صحيح.	3.74	74.88	6.02	*0.000	4
8.	أعقد مع الآخرين علاقات قائمة على الثقة أكثر مما هي قائمة على السيطرة أو على الحسابات.	4.35	86.98	8.78	*0.000	1
9.	لا أخشى من إعطاء رأيي حتى أمام المحاور العدواني.	4.20	83.95	8.25	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.55	70.99	8.12	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " أعقد مع الآخرين علاقات قائمة على الثقة أكثر مما هي قائمة على السيطرة أو على الحسابات " يساوي 4.35 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي

النسبي 86.98% ، قيمة اختبار الإشارة 8.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " أتعمد ألا أستمع إلى هؤلاء الذين لا أتفق معهم في الرأي " يساوي 2.37 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.44% ، قيمة إختبار الإشارة -5.05 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.99 ، قيمة اختبار الإشارة 8.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الإتصال والتواصل " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وعليه فإن مجال " الإتصال والتواصل " يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مقياس الأداء عند المدراء وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن مستوى الإتصال والتواصل عند المبحوثين جيد، ويعزو الباحث ذلك إلى تمتع المدراء بدرجة عالية من الحساسية الإنفعالية وهي أحد مكونات الذكاء العاطفي والتي تؤثر تأثيراً مباشراً في مهارة الإتصال والتواصل وتعزيز العلاقة بالآخرين وهذا ما يتطابق مع ما جاء الفقرة رقم (8) ذات الترتيب الأول في محور الإتصال والتواصل، كذلك الفقرة رقم (9) و (5) من محور الإتصال والتواصل تؤكد تمتع أفراد العينة بذكاء عاطفي عالي فيما يخص الحساسية الإنفعالية إذ أن هذه الفقرة توضح القدرة الإتصالية للإنفعالات عند المدراء و عنصر التعاطف أيضاً، وهذا ما يعززه الشكل رقم (17) إذ يتضح أن حوالي 90% من أفراد العينة يتمتعوا بحساسية إنفعالية عالية .وأما الإشارة السالبة في إختبار الإشارة تعني أن هناك فقرات ذات إتجاه إيجابي وأخرى ذات إتجاه سلبي و عليه يتم أخذ ذلك بعين الإعتبار عند تصحيح إستجابات المبحوثين.

ب- النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور الإتصال والتواصل:

جدول رقم (5.24)
النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور الإتصال و التواصل

النسبة المئوية %	درجة الإستجابة
3.6 %	رفض قاطع
15.3 %	رفض
19.9 %	محايد
44.8 %	موافقة
16.3 %	موافقة تامة

بالنسبة لمحور الإتصال والتواصل يبين جدول رقم (5.24) أن 61.1 % من أفراد العينة موافقون على العبارات المتعلقة بمحور الإتصال والتواصل، وأن 18.9 % من أفراد العينة ما بين رافضين إلى رافضين رفض قاطع لما جاء في هذه العبارات، ويعزو الباحث هذه النتيجة في محور الاتصال والتواصل إلى أن الأونروا تولي اهتمام كبير في هذا المجال من حيث توفير سبل الاتصال وأدواته، وكذلك الأدوار والهياكل التنظيمية الواضحة والتي يفهم فيها كل فرد دوره في العمل وآلية إرسال واستقبال المعلومات.

و فيما يتعلق بنتيجة الدراسة بأن هناك أثر ايجابي للذكاء العاطفي على الإتصال والتواصل نرى أنها تتفق مع دراسة دافيد روسيت وجوزيف سياروتشي التي توصلت إلى أن الذكاء العاطفي أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة مالكوم هيجز حيث أوضحت أن هناك بعض المهارات مهمة جداً عند الموظفين وتنعكس إيجاباً على الذكاء العاطفي منها الإتصال والتفاوض والمقدرة على معرفة أنواع الشخصية.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال التحفيز المعنوي:

أ- المتوسط الحسابي و قيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز المعنوي:

جدول (5.25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز المعنوي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أقوم بتحفيز الموظفين عن طريق منحهم مزيداً من الصلاحيات و المسؤوليات.	4.21	84.24	8.49	*0.000	6
2.	أعتمد التحفيز المعنوي كأداة أساسية لتحسن أداء العاملين.	4.26	85.12	8.72	*0.000	5
3.	أقوم بمنح الموظف المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرار.	4.11	82.12	8.21	*0.000	7
4.	أميل للحديث عن الانجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها مع ذكر من حققها(صاحبها)	4.36	87.21	8.56	*0.000	2
5.	أسهل أداء العمل للشخص المميز تبعاً لجدول عمل مرنة.	4.06	81.19	7.66	*0.000	8
6.	أشجع الموظفين على تقديم اقتراحات و أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل.	4.53	90.70	9.17	*0.000	1
7.	أستخدم أساليب متنوعة في تطبيق التحفيز المعنوي.	4.27	85.41	8.66	*0.000	4
8.	أستخدم التحفيز المعنوي بنسبة معينة مقارنة بالتحفيز المادي و ذلك طبقاً لطبيعة شخصية الموظف.	3.97	79.30	7.53	*0.000	10
9.	أمنح الموظف أهمية أكبر و أعمل على توليد الإحساس لديه بالتميز في العمل .	4.29	85.81	8.72	*0.000	3
10.	أعمل على تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات و نوعية الحافز المعنوي.	4.03	80.70	8.43	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	4.21	84.20	9.17	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (5.25) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " أشجع الموظفين على تقديم اقتراحات و أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل " يساوي 4.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.70%، قيمة اختبار الإشارة 9.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " أستخدم التحفيز المعنوي بنسبة معينة مقارنة بالتحفيز المادي و ذلك طبقاً لطبيعة شخصية الموظف " يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.30%، قيمة إختبار الإشارة 7.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.21 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.20%، قيمة إختبار الإشارة 9.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التحفيز المعنوي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

و عليه فإن مجال " التحفيز المعنوي " يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مقياس الأداء عند المدراء وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن مستوى التحفيز المعنوي عند الباحثين متوسط وجيد، ويعزو الباحث ذلك إلى تمتع الباحثين بقدر عالي من النضوج الإنفعالي الذين يعطيهم القدرة على تنمية الآخرين وإحترام وجهة نظرهم مما له أثر في تحفيزهم معنوياً و هذا ما تؤكده الفقرة رقم (4) من محور التحفيز المعنوي التي تهدف إلى تطوير الآخرين و ذلك من خلال الإعراف بإسهاماتهم وإنجازاتهم.

ب- النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور التحفيز المعنوي:

جدول رقم (5.26)
النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور التحفيز المعنوي

النسبة المئوية %	درجة الإستجابة
1.5 %	رفض
8.8 %	محايد
57 %	موافقة
32.7 %	موافقة تامة

بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي يبين جدول رقم (5.26) أن 32.7 % من أفراد العينة موافقون موافقة تامة على العبارات المتعلقة بمحور التحفيز المعنوي، وأن 57% موافقين على ما جاء في هذه العبارات، وأن 8.8% محايدين و1.5% فقط من أفراد العينة رافضين لعبارات هذا المحور، ويعزوا الباحث هذه النتيجة في محور التحفيز المعنوي إلى أن هذا النوع من التحفيز قد نضج استخدامه لدى قطاع واسع من مدراء الأونروا، وبعد مراجعة السياسات الإدارية المتبعة لدى الأونروا إتضح أنها تعتمد على أشكال أخرى في تحفيز الموظفين مثل التحفيز المالي وكذلك الإجازات المدفوعة الأجر. كما أن هذه النتيجة فيما يخص التحفيز المعنوي تعزز تحلي أفراد العينة بمستوى عالي من النضوج الإنفعالي وهذا ما تعكسه الفقرات رقم (9) و(6) من محور التحفيز المعنوي.

و فيما يتعلق بنتيجة الدراسة بأن هناك أثر إيجابي للذكاء العاطفي في قدرة المدراء على استخدام التحفيز المعنوي كأداة مهمة في الفعالية القيادية للمدراء نرى أنها تتفق مع دراسة فيريافيديافونجز و جيامسخون التي توصلت إلى أن الذكاء العاطفي وعوامله المختلفة يرتبط ارتباطاً معنوياً بالفاعلية القيادية، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة وليام ليين و كارول زالاف والتي توصلت إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً معنوياً بالتحفيز الملهم كما تتطابق هذه النتيجة مع دراسة مالكوم هيجز حيث أوضحت أن هناك ارتباط قوي ومعنوي بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي عند موظفي مراكز الإتصالات البريطانية.

رابعاً: تحليل فقرات مجال إدارة الصراع و حل النزاع:

أ- المتوسط الحسابي و قيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الصراع و حل النزاع:

جدول (5.27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات إدارة الصراع و حل النزاع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تدفعني ثقتي الزائدة في أحد أطراف الصراع إلى عدم الاستماع لحجة الطرف الآخر.	2.20	43.95	-5.94	*0.000	8
2.	عند محاولتي لحل صراع معين، أركز على حل الصراع دون السعي لمعرفة سببه الحقيقي.	2.21	44.29	-6.17	*0.000	7
3.	إذا تلفظ شخص بكلمات نابية لا أرد عليه.	2.92	58.37	-1.10	0.136	5
4.	لو اتفقت مع شخص على موقف مشترك تتخذانه إلا إنه خذلك في لحظة التنفيذ، هل تقبل بذلك و تصرف النظر عنه؟	2.31	46.28	-5.54	*0.000	6
5.	أستخدم وسائل متعددة لحل الصراع و ذلك حسب طبيعة الموقف و الأشخاص.	4.24	84.71	9.00	*0.000	1
6.	لدي قناعة أن للصراع آثار ايجابية.	3.76	75.12	6.99	*0.000	3
7.	عند معالجة الصراع أركز على النواحي الشخصية و العاطفية لأطراف الصراع.	3.31	66.28	2.83	*0.002	4
8.	أتعامل مع الخلافات و النزاعات بالبحث عن أرضية الاتفاق و تحديد المصالح المشتركة.	4.09	81.86	8.89	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.13	62.64	1.26	0.104	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " أستخدم وسائل متعددة لحل الصراع و ذلك حسب طبيعة الموقف و الأشخاص " يساوي 4.24 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.71%، قيمة إختبار

الإشارة 9.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "إذا تلفظ شخص بكلمات نابية لا أرد عليه" يساوي 2.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.37%، قيمة إختبار الإشارة -1.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.136 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة (محايد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تدفعني ثقتي الزائدة في أحد أطراف الصراع إلى عدم الإستماع لحجة الطرف الآخر" يساوي 2.20 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.95%، قيمة إختبار الإشارة -5.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.13 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.64%، قيمة إختبار الإشارة 1.26 وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.104 لذلك يعتبر مجال "إدارة الصراع وحل النزاع" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة (محايد) من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وعليه فإن مجال "إدارة الصراع وحل النزاع" لا يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مقياس الأداء عند المدراء وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذه النتيجة طبيعية أن تكون نسبة الرفض أعلى من نسبة القبول وذلك لأن أغلب فقرات هذا المحور ذات إتجاه سلبي، وعدم وصول نسبة الرفض إلى المستوى المطلوب يعززه مستوى النضوج الانفعالي عند أفراد العينة والذي يتمثل بالوعي بالذات، وكذلك تأخير الرضى عن الإشباع النفسي المباشر والذي تمثله الفقرة رقم (3) و(4) من محور إدارة الصراع وحل النزاع.

ب- النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور إدارة الصراع و حل النزاع:

جدول رقم (5.28)

النسب المئوية لدرجات الإستجابة لمحور إدارة الصراع و حل النزاع

النسبة المئوية %	درجة الإستجابة
8.5 %	رفض قاطع
25.7 %	رفض
19.3 %	محايد
37.4 %	موافقة
9.2 %	موافقة تامة

بالنسبة لمحور إدارة الصراع و حل النزاع يبرز جدول رقم (5.28) أن هذا المحور من محاور مقياس الأداء فيه تباين عالي بين استجابات المبحوثين، حيث أن هناك 9.2% من أفراد العينة موافين موافقة تامة على عبارات هذا المحور بينما تصل نسبة الراضين إلى 33.2% من أفراد العينة ويعزوا الباحث هذه النتيجة إلى تعدد الأساليب المتبعة لدى أفراد العينة حول معالجة مواضيع إدارة الصراع و حل النزاع مما يعطي هذا التباين في الرأي وتعدد الأساليب مرونة في حل مشاكل العمل ويفيد المؤسسة في جانب التطوير التنظيمي (OD) في إكتساب المزيد من الدروس المستفادة.

خامساً: نتائج تحليل مجالات الأداء الأربعة معاً:

أ- المتوسط الحسابي و قيمة الإحتمال (Sig.) لجميع مجالات الدراسة :

جدول (5.29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقراتمقياس الاداء عند المدراء

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	9.17	83.68	4.18	مجال قيادة فرق العمل
*0.000	8.12	70.99	3.55	مجال الإتصال و التواصل
*0.000	9.17	84.20	4.21	مجال التحفيز المعنوي
0.104	1.26	62.64	3.13	مجال إدارة الصراع و حل النزاع
*0.000	9.17	76.18	3.81	جميع فقرات الاستبانة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.29) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.81 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.18%، قيمة اختبار الإشارة 9.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة المعوق لجميع فقرات الاستبانة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات مجال "مقياس الأداء عند المدراء".

ب- النسب المئوية لدرجات الإستجابة لجميع محاور مقياس الاداء عند المدراء:

جدول رقم (5.30)

النسب المئوية لدرجات الإستجابة "جميع محاور مقياس الاداء"

النسبة المئوية %	الإستجابة
2.9%	رفض قاطع
10.9%	رفض
13.7%	محايد
47.5%	موافقة
25.0%	موافقة تامة

جدول رقم (5.30) إستجابات المبحوثين بشكل عام على مقياس الأداء ككل (المكونات الأربعة)، ومن هذا الجدول يلاحظ أن 2.95% من أفراد العينة لم يوافقوا على العبارات الواردة في مقياس الأداء، وأن 13.7% محايدين أي ليس لهم رأي في العبارات المطروحة، و أن 72.5% موافقون على العبارات الواردة في هذا المقياس.

ومن خلال التحليل يتضح أن الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة ذو مستوى مرتفع عند معظم أفراد العينة، وكذلك نجد أن مستوى الأداء الوظيفي للمدراء أيضاً جيد مرتفع في المكونات الأربعة، و سيتم التحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي و الأداء عند إختبار الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي و الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس:

المبحث الرابع

” إختبار الفرضيات ”

4.1 المقدمة.

4.1.1 الفرضية الصفرية.

4.1.2 الفرضية البديلة .

4.2 إختبار فرضيات الدراسة .

4.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى (H_1).

4.2.2 الفرضية الثانية (H_2).

الفصل الخامس

المبحث الرابع : إختبار الفرضيات

4.1 المقدمة :

يتناول هذا المبحث إختبار الفرضيات، ولتحقيق هذا الغرض تم إستخدام الإختبارات غير المعلمية، من هذه الإختبارات إختبار مربع كاي للاستقلال (Chi-Square Test for Independence)، حيث يستخدم هذا الإختبار للتأكد إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية أم لا بين مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء، فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الاستجابة المهني للمدراء، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء. وفي هذه الحالة يتم إختبار الفرضية الإحصائية التالية:

4.1.1 الفرضية الصفرية :

يعتمد فحص الفرضيات بواسطة إختبار كاي على إستخدام جداول التوافق Contingency (Table)، وعليه فإن الفرضية الصفرية تفترض عدم وجود علاقة بين المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (مكونات الذكاء العاطفي)، حيث يمكن صياغة ذلك كالتالي:
 H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي.

4.1.2 الفرضية البديلة :

إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية و العمل بالفرضية البديلة التي تشير إلى وجود إرتباط دال إحصائياً بين المتغيرات التابعة و المستقلة وذلك على النحو التالي:
 H_a : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي.

4.2 إختبار فرضيات الدراسة :

و يتمثل فيما يلي:

4.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى (H₁):

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$ "

جدول رقم (5.31)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي عند المدراء بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال

القيمة الإحتمالية P-(Sig.)	قيمة مربع كاي	المجموع	الإستجابة على مقياس الأداء الوظيفي						
			موافقة تامة	موافقة	محايد	رفض	رفض قاطع		
*0.000	49.054	100.0	5.4	75.7	13.5	5.4	0.0	%	P-40 Low EQ
		100.0	64.9	27.0	0.0	8.1	0.0	%	P-50 Moderate EQ
		100.0	25.0	47.1	14.2	10.5	3.3	%	P-75 High EQ
		100.0	24.7	47.6	13.7	11.3	2.7	%	P-90 Extremely high EQ
		100.0	25.0	47.5	13.7	10.9	2.9	%	المجموع

*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يبين الجدول (5.31) أن قيمة مربع كاي تساوي 49.054، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.000، وهذه القيمة أقل من 0.05، لذلك لا يمكن قبول الفرضية الصفرية أي فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات.

وبهذا تكون نتيجة الفرضية الأولى الرئيسية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة (الحساسية الإنفعالية، والنضوج الانفعالي، والكفاية الانفعالية) وفاعلية الأداء المهني حسب أبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل، الاتصال والتواصل، التحفيز المعنوي، وإدارة الصراع وحل النزاع).

و فيما يتعلق بنتيجة هذه الفرضية بأن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء المهني، نزي أنها تتفق مع نتائج دراسة "كينيث لوه وآخرون، 2007" والتي توصلت إلى أن الذكاء

العاطفي يرتبط ارتباطاً موجباً بالأداء الوظيفي لدى علماء الصين ويؤثر على أدائهم، كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة "توماس سيه وآخرون، 2006" والتي توصلت إلى أن هناك ارتباط موجب بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لدى موظفي الخدمات الغذائية. كما تتفق هذه النتيجة مع "دراسة مالكلوم هيجز، 2004" التي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً قوياً ومعنوياً بين الذكاء العاطفي عند موظفي مراكز الاتصالات البريطانية وبين أدائهم الوظيفي.

وللتحقق من الفرضيات التي تنفرع من الفرضية الرئيسة الأولى فإنه تم استخدام إختبار الإستقلال بواسطة جداول الإقتران أو التوافق (Contingency Table) للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الذكاء العاطفي لكل مكون على حدا وبين فاعلية الأداء الوظيفي ككل وكذلك مدى قوة تأثير كل مكون على فاعلية الأداء الوظيفي، والفقرات التالي توضح التحقق من الفرضيات الفرعية.

أولاً: الفرضية الفرعية (H_{1a}):

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$

جدول (5.32)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي و الأداء الوظيفي عند المدراء بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	الإستجابة						
			موافقة تامة	موافقة	محايد	رفض	رفض قاطع		
*0.002	30.988	100	5.4	75.7	13.5	5.4	0.0	%	P20_ Try to test again some other way
		100	30.7	44.5	12.0	9.9	2.9	%	P-50 Moderate EQ
		100	24.3	48.5	12.1	12.0	3.1	%	P-75 High EQ
		100	24.4	46.8	15.6	10.3	2.8	%	P-90 Extremely high EQ
		100	25.0	47.5	13.7	10.9	2.9	%	المجموع

*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

من الجدول (5.32) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 30.988، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.002، وهذه القيمة أقل من 0.05، لذلك لا يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات). وبهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{1a}) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي، وهذا يتوافق مع كل من دراسة "كينيث لوه وآخرون، 2007" ودراسة "توماس سيه وآخرون، 2006"، ودراسة مالكلوم هيجز، 2004" حيث توصلت جميع هذه الدراسات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

ثانياً: الفرضية الفرعية (H_{1b}) :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$

جدول (5.33)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي و الأداء المهني عند المدراء بواسطة اختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	الإستجابة					رفض قاطع	رفض
			موافقة تامة	موافقة	محايد	رفض	رفض قاطع		
*0.000	60.704	100	5.4	75.7	13.5	5.4	0.0	%	P-40 Low EQ
		100	51.4	33.8	0.0	14.9	0.0	%	P-50 Moderate EQ
		100	23.0	50.0	14.7	10.0	2.4	%	P-75 High EQ
		100	25.7	45.8	13.6	11.4	3.4	%	P-90 Extremely high EQ
		100	25.0	47.5	13.7	10.9	2.9	%	المجموع

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

من الجدول (5.33) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 60.704، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.000، وهذه القيمة أقل من 0.05، لذلك لا يمكن قبول الفرضية الصفرية فرضية العدم، أي عدم وجود ارتباط بين المتغيرات. وبهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{1b}) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تؤكد ما توصلت له دراسة كل من دراسة "كينيث لوه وآخرون، 2007" و دراسة "توماس سيبه وآخرون، 2006"، و"دراسة مالكلوم هيجز، 2004" حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

ثالثاً: الفرضية الفرعية (H_{1c}):

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$

جدول (5.34)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي و الأداء المهني عند المدراء بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	الإستجابة					رفض قاطع	رفض
			موافقة تامة	موافقة	محايد	رفض	رفض		
*0.000	36.2 13	100.0	5.4	75.7	13.5	5.4	0.0	%	P-40 Low EQ
		100.0	32.7	47.3	12.3	5.0	2.7	%	P-50 Moderate EQ
		100.0	27.0	42.1	15.8	11.8	3.2	%	P-75 High EQ
		100.0	24.0	48.5	13.3	11.3	2.9	%	P-90 Extremely high EQ
		100.0	25.0	47.5	13.7	10.9	2.9	%	المجموع

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005

من الجدول (5.34) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 36.213، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.000، وهذه القيمة أقل من 0.05، لذلك لا يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات). وبهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{1c}) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء المهني، وهذه النتيجة تؤكد ما توصلت له دراسة كل من دراسة "كينيث لوه وآخرون، 2007" ودراسة "توماس سيه وآخرون، 2006"، ودراسة مالكلوم هيجز، 2004" حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

4.2.2 الفرضية الرئيسية الثانية (H₂):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وبعض المتغيرات الديمغرافية عند أفراد العينة مثل (الجنس، العمر، التعليم، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة).
يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية كما يلي :

أولاً : الجنس

الفرضية الفرعية (H_{2a1}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والجنس "

جدول (5.35)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والجنس باستخدام إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	الجنس			
			أنثى	ذكر		
0.106	6.128	100	0.0	100	%	P-40 Low EQ
		100	33.3	66.7	%	P-50 Moderate EQ
		100	0.0	100.0	%	P-75 High EQ
		100	9.7	90.3	%	P-90 Extremely high EQ
		100	9.2	90.8	%	المجموع

من الجدول (5.35) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 6.128، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.106، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية و بالتالي عدم وجود ارتباط بين المتغيرات.

و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2a1}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والجنس (أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض وليس هناك علاقة تعزى إلى الجنس)، وعليه ليس هناك تمايز في مستوى الحساسية الإنفعالية عند أفراد العينة بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً. وفيما يتعلق بنتيجة هذه الفرضية نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "ستيف لانجورن، 2004" والتي توصلت إلى أنه لا

توجد علاقة بين مكونات الذكاء العاطفي والجنس. ودراسة زهير النواجحة، 2006" التي توصلت الى عدم وجود علاقة بين الجنس والذكاء العاطفي. و كذلك دراسة " آمال جودة، 2007" التي توصلت ايضا الى عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والجنس. وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة " جاميلي وآخرون، 2008" التي أوضحت أن هناك علاقة بين الجنس والذكاء العاطفي فالذكور أعطوا تقديرات أعلى في بعض المكونات، بينما أعطت الإناث تقديرات أعلى في مكونات أخرى.

الفرضية الفرعية (H_{2a2}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي والجنس "

جدول (5.36)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي والجنس باستخدام إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	الجنس			
			أنثى	ذكر		
0.006*	12.580	100.0%	0.0%	100.0%	%	P-40 Low EQ
		100.0%	66.7%	33.3%	%	P-50 Moderate EQ
		100.0%	9.1%	90.9%	%	P-75 High EQ
		94.0%	6.0%	94.0%	%	P-90 Extremely high EQ
		100.0%	9.2%	90.8%	%	المجموع

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

من الجدول (5.36) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 12.580، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.006، وهذه القيمة أقل من 0.05 ، لذلك لا يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية عدم ، أي عدم وجود ارتباط بين المتغيرات).

و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2a2}) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الجنس (أي أن المتغيرات في هذه الحالة غير مستقلة بعضها عن بعض وهناك علاقة تعزى إلى الجنس)، وعليه هناك تمايز في مستوى النضوج الإنفعالي عند أفراد العينة بسبب الجنس لصالح الذكور. ونرى أن هذه النتيجة

تتفق مع دراسة "جاميلي وآخرون، 2008" التي أوضحت أن هناك علاقة بين الجنس والذكاء العاطفي فالذكور أعطوا تقديرات أعلى في بعض المكونات، بينما أعطت الإناث تقديرات أعلى في مكونات أخرى، ويعزى ذلك إلى أن الذكور أكثر ميلاً لإيجاد للموازنة بين القلب والعقل، بينما الإناث غالباً ما يرجّحوا جانب القلب بطبيعتهم الفطرية، كما أن الذكور أكثر ضبطاً و تحكماً وتعبيراً عن مشاعرهم من الإناث، حيث أنه في كثير من الأحيان لا تسيطر الإناث على انفعالاتهن فيجهشن بالبكاء عند المواقف المحزنة والمخيفة.

الفرضية الفرعية (H_{2a3}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والجنس "

جدول (5.37)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والجنس باستخدام إختبار مربع كاي للاستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	الجنس			
			أنثى	ذكر		
0.214	4.480	100.0%	0.0%	100.0%	%	P-40 Low EQ
		100.0%	25.0%	75.0%	%	P-50 Moderate EQ
		100.0%	8.6%	91.4%	%	P-75 High EQ
		100.0%	5.1%	94.9%	%	P-90 Extremely high EQ
		100.0%	9.2%	90.8%	%	المجموع

من الجدول (5.37) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 4.480، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.214، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات).

و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2a3}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الجنس (أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض وليس هناك علاقة تعزى إلى الجنس)، وعليه ليس هناك تمايز في مستوى الكفاية الإنفعالية عند أفراد العينة بسبب الجنس.

ثانياً: الدرجة الوظيفية

الفرضية الفرعية (H_{2b1}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والدرجة الوظيفية "

جدول (5.38)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والدرجة الوظيفية وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	الدرجة الوظيفية					
			16-20	15	14	12-13		
0.514	8.200	100.0	0.0	0.0	50.0	50.0	%	P-40 Low EQ
		100.0	16.7	16.7	50.0	16.7	%	P-50 Moderate EQ
		100.0	5.9	29.4	47.1	17.6	%	P-75 High EQ
		100.0	30.6	16.1	30.6	22.6	%	P-90 Extremely high EQ
		100.0	24.1	18.4	35.6	21.8	%	المجموع

من الجدول (5.38) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 8.200، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.514، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم)، أي عدم وجود ارتباط بين المتغيرات).

و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2b1}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الدرجة الوظيفية (أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض وليس هناك علاقة تعزى إلى الدرجة الوظيفية)، وعليه ليس هناك تمايز في مستوى الحساسية عند أفراد العينة بسبب مستواهم الوظيفي. وفيما يتعلق بهذه النتيجة نرى أنها تتعارض مع دراسة "جاميلي وآخرون، 2008" التي توصلت إلى أن مستوى الذكاء العاطفي يزيد معنوياً بزيادة الموقع الإداري، و يعزى ذلك لتفاوت المدراء في قدرتهم على إدارة بيئة العمل وتحقيق الألفة والانسجام بين الموظفين، والقدرة على تفسير الإشارات الإنفعالية.

الفرضية الفرعية (H_{2b2}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي والدرجة الوظيفية "

جدول (5.39)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي والدرجة الوظيفية وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	الدرجة الوظيفية					
			16-20	15	14	12-13		
0.295	10.725	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	%	P-40 Low EQ
		100.0	0.0	33.3	0.0	66.7	%	P-50 Moderate EQ
		100.0	21.2	24.2	42.4	12.1	%	P-75 High EQ
		100.0	28.0	14.0	32.0	26.0	%	P-90 Extremely high EQ
		100.0	24.1	18.4	35.6	21.8	%	المجموع

من الجدول (5.39) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 10.725، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.295، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات).

وبهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2b2}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الدرجة الوظيفية (أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض وليس هناك علاقة تعزى إلى الدرجة الوظيفية)، وعليه ليس هناك تمايز في النضج الإنفعالي عند أفراد العينة بسبب مستواهم الوظيفي.

الفرضية الفرعية (H_{2b3}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والدرجة الوظيفية "

جدول (5.40)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والدرجة الوظيفية وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	الدرجة الوظيفية					
			16-20	15	14	12-13		
0.548	7.858	100.0%	0.0	0.0	100.0	0.0	%	P-40 Low EQ
		100.0	16.7	25.0	41.7	16.7	%	P-50 Moderate EQ
		100.0	22.9	14.3	28.6	34.3	%	P-75 High EQ
		100.0	28.2	20.5	38.5	12.8	%	P-90 Extremely high EQ
		100.0	24.1	18.4	35.6	21.8	%	المجموع

من الجدول (5.40) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 7.858، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.548، وهذه القيمة أكبر من 0.05 ، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية أو فرضية عدم أي وجود إرتباط بين المتغيرات.

و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2b3}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى الدرجة الوظيفية (أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض وليس هناك علاقة تعزى إلى الدرجة الوظيفية)، وعليه ليس هناك تمايز في الكفاية الإنفعالية عند أفراد العينة بسبب مستواهم الوظيفي.

و من الجداول (5.38)، (5.39)، (5.40) يتضح أن مستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتع به أفراد العينة لا يتأثر بمستواهم الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن مكونات الذكاء العاطفي عند الأفراد موجودة فطرياً ولكن بنسب متفاوتة، ويمكن تنمية تلك المكونات بالتدريب والخبرة والممارسة في الحياة، وليس للدرجة الوظيفية أثر في ذلك، أي أن الدرجة الوظيفية لا تسبب نوع من التمايز في مكونات الذكاء العاطفي عند أفراد العينة.

ثالثاً: العمر

الفرضية الفرعية (H_{2c1}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والعمر "

جدول (5.41)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والعمر، وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	العمر				
			45 عاماً فأكثر	من 35 حتى أقل من 45 عاماً	من 25 عاماً حتى أقل من 35 عاماً		
0.241	7.954	100	0.0	50.0	50.0	%	P-40 Low EQ
		100	16.7	50.0	33.3	%	P-50 Moderate EQ
		100	41.2	47.1	11.8	%	P-75 High EQ
		100	56.5%	30.6	12.9	%	P-90 Extremely high EQ
		100	49.4	35.6	14.9	%	المجموع

من الجدول (5.41) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 7.954، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.241، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات).

وبهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2c1}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى العمر (أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض وليس هناك علاقة تعزى إلى العمر)، وعليه ليس هناك تمايز في مستوى الحساسية عند أفراد العينة بسبب العمر. وفيما يتعلق بهذه النتيجة نرى أنها تتعارض مع دراسة "مالكوم هيجز، 2004"، التي أوضحت أن العمر يرتبط إرتباطاً معنوياً مع الذكاء العاطفي، ويعزى ذلك إلى أن العمر يلعب دوراً مهماً في إكتساب وتعلم مهارات حياتية جديدة عند مندوبي مراكز الإتصالات في بريطانيا مما أسهم في تنمية ذكاؤهم العاطفي، بينما لم يسهم ذلك تنمية مستوى الحساسية الإنفعالية لدى أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية (H_{2c2}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى والعمر "

جدول (5.42)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي و العمر، وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	العمر			
			45 عاماً فأكثر	من 35 حتى أقل من 45 عاماً	من 25 عاماً حتى أقل من 35 عاماً	
*0.002	20.504	100	0.0	100.0	0.0	% P-40 Low EQ
		100	0.0	0.0	100.0	% P-50 Moderate EQ
		100	45.5	42.4	12.1	% P-75 High EQ
		100	56.0	32.0	12.0	% P-90 Extremely high EQ
		100	49.4	35.6	14.9	% المجموع

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

من الجدول (5.42) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 20.504، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.002، وهذه القيمة أقل من 0.05، لذلك لا يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود ارتباط بين المتغيرات).

و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2c2}) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى العمر (أي أن المتغيرات في هذه الحالة غير مستقلة بعضها عن بعض وهناك علاقة تعزى إلى العمر)، وعليه هناك تمايز في مستوى النضوج الإنفعالي عند أفراد العينة بسبب العمر لصالح الفئة الثالثة (45 عاماً فأكثر). و فيما يتعلق بهذه النتيجة نرى أنها تتفق مع دراسة "مالكوم هيجز، 2004"، التي أوضحت أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بكل من العمر والأداء وعليه فان عامل العمر يلعب دوراً بارزاً في تنمية النضوج الإنفعالي لدى أفراد العينة وليس له أثر في تنمية الحساسية الإنفعالية كما تم توضيحه سابقاً.

الفرضية الفرعية (H_{2c3}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والعمر "

جدول (5.43)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي و العمر، وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	العمر			
			45 عاماً فأكثر	من 35 حتى أقل من 45 عاماً	من 25 عاماً حتى أقل من 35 عاماً	
0.136	9.738	100	0.0	100.0	0.0	% P-40 Low EQ
		100	50.0	16.7	33.3	% P-50 Moderate EQ
		100	40.0	48.6	11.4	% P-75 High EQ
		100	59.0	28.2	12.8	% P-90 Extremely high EQ
		100	49.4	35.6	14.9	% المجموع

من الجدول (5.43) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 9.738، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.136، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات).
و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2c3}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى العمر (أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض وليس هناك علاقة تعزى إلى العمر)، وعليه ليس هناك تمايز في مستوى الكفاية الإنفعالية عند أفراد العينة بسبب العمر .

رابعاً: المؤهل العلمي

الفرضية الفرعية (H_{2d1}):

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والمؤهل العلمي لأفراد العينة "

جدول (5.44)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والمؤهل العلمي، وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	المؤهل العلمي			
			ماجستير	بكالوريوس		
0.469	2.536	100	0.0	100	%	P-40 Low EQ
		100	0.0	100	%	P-50 Moderate EQ
		100	34.3	65.7	%	P-75 High EQ
		100	42.9	57.1	%	P-90 Extremely high EQ
		100	37.9	62.1	%	المجموع

من الجدول (5.44) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 2.536، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.469، وهذه القيمة أكبر من 0.05 ، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود ارتباط بين المتغيرات).
و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2d1}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى المؤهل العلمي (أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض وليس هناك علاقة تعزى إلى المؤهل العلمي).

الفرضية الفرعية (H_{2d2}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي والمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة "

جدول (5.45)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	المؤهل العلمي			
			ماجستير	بكالوريوس		
0.318	3.523	100.0	0.0	100	%	P-40 Low EQ
		100	0.0	100	%	P-50 Moderate EQ
		100	33.3	66.7	%	P-75 High EQ
		100	44.0	56.0	%	P-90 Extremely high EQ
		100	37.9	62.1	%	المجموع

من الجدول (5.45) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 3.523، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.318، وهذه القيمة أكبر من 0.05 ، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات).
و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2d2}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى المؤهل العلمي .

الفرضية الفرعية (H_{2d3}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي و المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة"

جدول (5.46)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	المؤهل العلمي		
			ماجستير	بكالوريوس	
0.572	2.003	100	0.0	100	% P-40 Low EQ
		100	25.0	75.0	% P-50 Moderate EQ
		100	37.1	62.9	% P-75 High EQ
		100	43.6	56.4	% P-90 Extremely high EQ
		100	37.9	62.1	% المجموع

من الجدول (5.46) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 2.003، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.572، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات).
و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2d3}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى المؤهل العلمي .

خامساً: عدد سنوات الخدمة

الفرضية الفرعية (H_{2e1}):

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وعدد سنوات الخدمة عند أفراد عينة الدراسة"

جدول (5.47)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إفتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	عدد سنوات الخدمة			
			10 أعوام فأكثر	من 5- أقل من 10 أعوام		
1.000	0.000	100	50	50	%	P-40 Low EQ
		100	50	50.0	%	P-50 Moderate EQ
		100	50	50.0	%	P-75 High EQ
		100	50	50	%	P-90 Extremely high EQ
		100	50	50	%	المجموع

من الجدول (5.47) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 0.000، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 1.000، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات).
و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2e1}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية الإنفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى عدد سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية (H_{2e2}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي وعدد سنوات الخدمة عند أفراد عينة الدراسة"

جدول (5.48)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي و عدد سنوات الخدمة، وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	عدد سنوات الخدمة			
			10 أعوام فأكثر	من 5- أقل من 10 أعوام		
0.559	2.067	100	100	0.0	%	P-40 Low EQ
		100	66.7	33.3	%	P-50 Moderate EQ
		100	75.8	24.2	%	P-75 High EQ
		100	86.0	14.0	%	P-90 Extremely high EQ
		100.0	81.6	18.4	%	المجموع

الجدول (5.48) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 2.067، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.559، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات).
و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2e2}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى عدد سنوات الخدمة .

الفرضية الفرعية (H_{2e3}) :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وعدد سنوات الخدمة عند أفراد عينة الدراسة "

جدول (5.49)

يوضح التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، وذلك بواسطة إختبار مربع كاي للإستقلال (جدول إقتران)

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة مربع كاي	المجموع	عدد سنوات الخدمة			
			10 أعوام فأكثر	من 5- أقل من 10 أعوام		
0.559	2.067	100	100	0.0	%	P-40 Low EQ
		100	66.7	33.3	%	P-50 Moderate EQ
		100	75.8	24.2	%	P-75 High EQ
		100	86	14	%	P-90 Extremely high EQ
		100	81.6	18.4	%	المجموع

الجدول (5.49) يتضح أن قيمة مربع كاي تساوي 2.067، وقيمة المعامل (P) للدلالة الإحصائية تساوي 0.559، وهذه القيمة أكبر من 0.05، لذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم، أي عدم وجود إرتباط بين المتغيرات).
و بهذا تكون نتيجة الفرضية (H_{2e3}) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضوج الإنفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي تعزى عدد سنوات الخدمة .

الفصل السادس:

” النتائج والتوصيات ”

6.1	المقدمة
6.2	نتائج الدراسة
6.3	التوصيات
6.4	الدراسات المقترحة

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، و أهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تسهم في تعزيز ودعم نقاط القوة أو معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين فاعلية أداء المدراء من خلال الذكاء العاطفي كأحد عوامل التميز والنجاح في حقول العمل المختلفة.

6.2 نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج دراسة أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والتي سبق تحليلها التالي:

1- بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذه العلاقة تعتمد على المستوي الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الثلاثة حسب نموذج داليب سينج (الحساسية الإنفعالية، النضوج الإنفعالي، الكفاية الإنفعالية) وذلك طبقاً للتالي :

أ- تأتي الحساسية الإنفعالية في المرتبة الأولى من حيث التأثير في فاعلية أداء المدراء الوظيفي (قيادة فرق العمل، وإدارة العلاقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز المعنوي، وكذلك إدارة الصراع وحل النزاع)، حيث أن 91% من أفراد العينة تميزوا بمستوى عالي إلى عالي جداً على صعيد الحساسية الإنفعالية، وعليه نستنتج أن هناك قدرة عند المدراء على إدارة البيئة القائمة والأنسجام والراحة مع الآخرين وتحقيق الألفة معهم بسبب تمتعهم بهذه الخاصية.

ب- يأتي النضوج الإنفعالي في المرتبة الثانية من حيث التأثير في فاعلية أداء المدراء الوظيفي، فقد بلغت نسبة من تمتع بمستوى عالي جداً في هذا المكون 57.5%، وهذا يعبر عن قدرة المدراء على التعبير عن مشاعرهم وخلق نوع من التوازن بين إستخدام العقل والقلب في حقل العمل، وهذه نسبة مقبولة نوعاً ما.

ت- تأتي الكفاية الإنفعالية في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في فاعلية أداء المدراء الوظيفي ، فقد بلغت نسبة من يتميز بمستوى عالي من الكفاية الانفعالية 44.8% .

ث- اتضح أن النضوج الإنفعالي صاحب الوزن الأكبر في قدرة المدراء على قيادة فرق العمل، فالوزن النسبي لمن وافق موافقة تامة وعادية على فقرات الاستبانة المتعلقة بجانب قيادة فرق العمل وكان مستواهم عالي جداً في النضوج الإنفعالي 82% من أفراد العينة.

ج- ليس هناك تمايز بين مكونات الذكاء العاطفي الثلاثة في قدرة المدراء على إدارة العلاقة بالآخرين، (أي أن الأثر يتحقق بإجتمع المكونات الثلاثة معاً وليس منفردة) .

ح- ليس هناك تمايز بين مكونات الذكاء العاطفي الثلاثة في قدرة المدراء على تحفيز العاملين معنوياً، (أي أن الأثر يتحقق بإجتمع المكونات الثلاثة معاً وليس منفردة) .

خ- هناك أثر أكبر للذكاء العاطفي "بمكوناته الثلاثة" في قدرة المدراء على تحفيز العاملين معنوياً، بينما يكون الأثر أقل في قدرتهم على إدارة العلاقة بالآخرين، فقد أوضحت النتائج أن 90% ممن تميزوا بمستوى ذكاء عاطفي عالي جداً أبدوا موافقتهم على ما جاء في فقرات الإستبانة المتعلقة بقسم فاعلية الأداء فيما يخص تحفيز العاملين معنوياً، بينما 58% ممن تميزوا بمستوى ذكاء عاطفي عالي جداً أبدوا موافقة على فقرات الإستبانة فيما يخص إدارة العلاقة بالآخرين.

2- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين :

أ- مستوى الذكاء العاطفي والعمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، فقد أظهرت النتائج أن 56% من أفراد العينة يتمتعوا بمستوى عالي جداً على صعيد النضوج الانفعالي، وفنتهم العمرية أكبر من 45 عام، أي أن عامل العمر له تأثير مباشر في النضوج الإنفعالي لهذه الشريحة، وهذا مرده إلى تنوع الخبرة التي يكتسبها المدراء في التعامل مع فئات متنوعة من الناس عبر الزمن في مواقع العمل.

3- أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول:

أ- مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الثلاثة تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه فإن عامل الجنس (ذكر أو أنثى) ليس له تأثير على مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الثلاثة.

ب- مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الثلاثة تعزى إلى الدرجة الوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، و عليه فإن مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الثلاثة لا يتأثر بعامل الدرجة الوظيفية .

ت- مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الثلاثة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، و عليه فإن مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الثلاثة لا يتأثر بعامل المؤهل العلمي .

4- تم التأكد من أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وذلك على النحو التالي:

أ- نسبة مستوى أفراد العينة في محور النضوج الإنفعالي (ما بين عالي إلي عالي جداً) كان 95.4% مما يعني أن أفراد العينة تمتعوا بمستوى مرتفع على هذا الصعيد، مثل المقدرة على الوعي بالذات وتطوير الآخرين والمرونة والتكيف، وهذا إنعكس إيجاباً على إستجاباتهم على مقياس الأداء الوظيفي في محور الإتصال والتواصل، فمثلاً الفقرة رقم (3) من هذا المحور تتعلق بمعرفة الحالة المزاجية للطرف الآخر وهذا يعني معرفة جيدة بالذات وكذلك بالآخرين. كذلك الفقرة رقم (9) من محور الإتصال التواصل تفيد القدرة على إصدار الأحكام، فهذه الفقرة ترتبط بشكل مباشر بالمكون الثالث من مكونات النضوج الإنفعالي التي تفيد أن الشخص عالي الذكاء العاطفي عنده مقدرة على تأخير الرضى عن الإشباع النفسي المباشر وبالتالي إتخاذ قرارات صائبة في مواقف مختلفة.

ب- نسبة من تمتع بمستوى عالي إلى عالي جداً من أفراد العينة على صعيد الحساسية الإنفعالية بلغ 90.8% وهذا يعني أن أفراد العينة يتمتعوا بمستوى مرتفع على صعيد خصال هذا المكون من الذكاء العاطفي، كفهم أساسيات الإثارة الانفعالية والتعاطف وتحسين العلاقة بالآخرين والقدرة الاتصالية للإنفعالات، وهذا المستوى إنعكس إيجاباً على محاور الأداء المختلفة، فمثلاً فقرة رقم (10) من محور قيادة فرق العمل يتطلب مستوى عالي على صعيد القدرة الاتصالية للإنفعالات وهذا يعطى القائد قدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الأفراد، فعبر هذه القدرة الإنفعالية يستطيع العمل مع الشخص العصبي أو المزاجي أو النشيط. كذلك على صعيد محور إدارة الصراع وحل النزاع فقرة رقم (1) التي تفيد أن الثقة الزائدة في أحد أطراف النزاع يدعو إلى عدم سماع حجة الآخر، ولعلاج هذه الجزئية فإن ذلك يتطلب من المدير أو المتمتع بمستوى عالي من التعاطف (المكون الثاني

من مكونات الحساسية الإنفعالية) وأن يتعامل بأمانة في مع كل الأشخاص، وكيفية تقييمهم، وأن يتمتع ببصيرة في هذا التقييم، وأن يوفر الراحة للجميع حتى يكون قادر على حل النزاع وفض الصراع.

ت- كذلك من تمتع بمستوى عالي إلى عالي جداً على صعيد الكفاية الإنفعالية من أفراد العينة بلغ (80%)، وهذا يعني أن أفراد العينة يتمتعوا بمستوى عالي في خصال هذا المكون من مكونات الذكاء العاطفي كمعالجة التكدر العاطفي والتمتع بتقدير ذاتي عالي ومعالجة الأنوية، فمثلاً الفقرة رقم (8) من محور إدارة الصراع وحل النزاع التي تشير إلى التعامل مع الخلافات والنزاع عن طريق البحث عن أرضية مشتركة للجميع، هذا يتطلب أن يتمتع المدير بمعالجة نزعة المنفعة الذاتية وأن ينظر إلى المصالح المشتركة.

6.3 توصيات الدراسة:

بعد إستعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالذكاء العاطفي وأثره على أداء المدراء الوظيفي، وذلك كما يلي:

أ- على صعيد رفع المستوى المعرفي لدى المدراء فيما يخص الذكاء العاطفي كمفهوم جديد في حقل العمل الإداري، وتوضيح أثره على الأداء الوظيفي (ذكر تجارب ناجحة) عبر:

- عقد ندوات ومحاضرات دورية حول مفهوم الذكاء العاطفي.
- عقد ورش عمل لدراسة واقع المفهوم الجديد في المؤسسة.
- توزيع نشرات تثقيفية إما إلكترونية عبر الإيميل أو ورقية مطبوعة.

ب- على صعيد تقييم الأداء:

- إعطاء إهتمام أكبر لعامل الذكاء العاطفي في نموذج التقييم السنوي من حيث عدد الفقرات ودرجة كل فقرة من المجموع الإجمالي.
- إدراج أسئلة ضمن إختبارات التوظيف تفحص مستوى الذكاء العاطفي عند المتقدمين للوظيفة.

• إدراج أسئلة ضمن المقابلة الوظيفية بهدف معرفة مستوى الذكاء العاطفي عند المرشحين للوظيفة.

ت- تصميم برامج تدريبية تتناول موضوع الذكاء العاطفي للمدراء من حيث المهارات التطبيقية (إعداد مدربين ومواد تدريبية في هذا المجال) في ميدان العمل وذلك من أجل الوصول إلى مستوى متميز في الأداء وخلق بيئة تنافسية في هذا المجال حتى يصبح الذكاء العاطفي جزء من الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة.

ث- تصميم مقاييس للذكاء العاطفي باستخدام إختبارات الأداء عبر أسلوب توافق الرأي الجماعي يحاكي واقع البيئة التنظيمية في فلسطين وذلك بالإسترشاد بالمقاييس المتوفرة في بيئة العمل الإداري في بيئات عمل أخرى (أمريكية، هندية، صينية).

ج- توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء العاطفي للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات.

ح- توفير حسابات خاصة للباحثين والدارسين لدخول مواقع الانترنت ومحركات بحث عالمية ينشر فيها أحدث الأبحاث والدراسات التي تتناول مواضيع الذكاء العاطفي .

د- تقوم الأونروا حالياً بإجراءات عملية ضمن التطوير التنظيمي (OD)، فالباحث يوصي أن تشمل عملية التطوير التنظيمي الإهتمام بدراسة الذكاء العاطفي وتميمته في جميع المستويات الإدارية في الأونروا من خلال الإعلان عن الذكاء العاطفي كأحد أبرز عوامل النجاح الإداري.

ذ- يوصي الباحث بأن يتم توسيع مفهوم الأداء الوظيفي للمدراء كي يشمل مكونات أكثر من المكونات المستخدمة في هذه الدراسة، فيمكن إضافة القدرة على إدارة الأفراد، وإدارة بيئة عمل متعددة الجنسيات، وإدارة العلاقات مع الآخرين.

ر- يوصي الباحث بالعمل على رفع مستوى أداء المدراء في مجال إدارة الصراع وحل النزاع لمستوى أفضل مما هو عليه في هذه الدراسة وذلك عبر استخدام أسلوب دراسة الحالة ضمن البرامج التدريبية، وكذلك الدروس المستفادة في الحياة العملية من تجارب المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

- بعد الإنتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما سبق من نتائج يمكن أن يقترح الباحث الآتي:
- أ- إجراء دراسة لتقييم واقع الذكاء العاطفي لدى شرائح الموظفين المختلفة في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة .
- ب- عمل دراسات توضح أثر الذكاء العاطفي على قيادة فرق العمل بشكل خاص، وكذلك أثرها على قدرة المدراء على حل المشاكل وإتخاذ القرار.
- ت- دراسة لإعداد مقياس للذكاء العاطفي يناسب البيئة الفلسطينية في حقل العمل الإداري بحيث يكون أكثر شمولاً .
- ث- إجراء دراسة لبحث أثر الذكاء العاطفي في التخفيف من آثار ضغوط العمل وقدره العاملين على إدارتها.
- ج- إعداد دراسة توضح قدرة الرسول صلى الله عليه وسلم على الإدارة بالذكاء العاطفي والمشاهد على ذلك كثيرة.
- ح- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة أثر الذكاء العاطفي على النجاح المهني لدى الإناث وكذلك الذكور وتحديد العوامل المهمة والمؤثرة في ذلك عند كل منهم.
- خ- إجراء دراسة بحثية حول المدراء الناجحين مهنياً وتحديد نسبة إسهام الذكاء العاطفي في نجاحهم المهني في البيئة الفلسطينية، وذلك للتحقق من الكثير من الإدعاءات التي تشير إلى أن الذكاء العاطفي فعلاً يسهم بما قيمته 80% من عوامل النجاح المهني، ومدى إمكانية تعميم هذه الحقيقة.
- د- إجراء دراسة بحثية لوضع نموذج رياضي يربط بين الذكاء العاطفي والأداء المهني عبر إدراج متغيرات كمية ونوعية في هذا النموذج، الذي يمكنه قياس حاصل الذكاء العاطفي بطريقة مباشرة.
- ذ- نظراً لأن مقاييس الذكاء العاطفي الدقيقة تتطلب وقتاً في إعدادها وإستخدامها في الحقل العملي، فإن الباحث يوصي بإجراء دراسة علمية لتصميم مقياس معد إلكترونياً يساعد في إجراء الإختبار وكذلك في تصحيحه، وذلك لتوفير الوقت من قبل المفحوصين ومن قبل المصححين أو الباحثين.

ر- إجراء دراسة بحثية تتناول مواقف من الحياة العملية (سواء ناجحة وفاشلة) وذلك
بالإعتماد على عنصر الذكاء العاطفي كعامل نجاح أو فشل في هذه المواقف التي سيتم
تعميمها بعد ذلك كدروس مستفادة في المؤسسة.

قائمة المراجع

-1 المراجع العربية

1.1 الكتب

2.1 رسائل ماجستير

3.1 الدوريات

4.1 جرائد

-2 المراجع الأجنبية

Books 1.2

Master and Doctor Dissertation 2.2

Periodicals 3.2

3 - مواقع إنترنت

1- المراجع العربية

1.1 الكتب العربية

- أبوحطب، فؤاد، "التقويم النفسي"، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، 1999.
- الأعرس، صفاء، و كفاقي، علاء الدين، " الذكاء الوجداني"، الرياض، دار الزهراء، الطبعة الثانية، 2007 .
- حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طه عبد العظيم، " الذكاء الوجداني للقيادة التربوية"، عمان، دار الفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، 2006 .
- الخضر، عثمان، " الذكاء الوجداني - إعادة صياغة مفهوم الذكاء " الكويت، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006 .
- الخزامي، عبد الحكيم أحمد، " الذكاء الإنفعالي في العمل"، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006 .
- السمادوني، السيد إبراهيم، " الذكاء الوجداني - أسسه، تطبيقاته، تنميته"، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2007 .
- ربيع، محمد، " قياس الشخصية"، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2008.
- كوفي، ستيفن، " العادة الثامنة - من الفعالية إلى العظمة " ترجمة ياسر العيتي، دمشق، دار الفكر، الطبعة الأولى، 2006 .
- نصيف، غسان، " الذكاء العاطفي للمدير الناجح"، حلب، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، 2006 .

2.1 رسائل الماجستير

- أبو موسى، جمال، " رضا موظفي وكالة الغوث في مكتب غزة الإقليمي عن تقييم الأداء"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- الزرابي، محمود، " تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- النواجحة، زهير " الذكاء الوجداني وعلاقته بقدرات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، 2006

3.1 الدوريات

- البحيري، محمد، " تنمية الذكاء الوجداني لخفض بعض المشكلات لدى عينة من الأطفال المضطربين سلوكياً"، دراسات نفسية، مجلد 17، العدد الثالث، يوليو 2007 .
- جودة، أمال، " الذكاء الإنفعالي و علاقته بالسعادة و الثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 21، عدد 3، 2007
- الخضر، عثمان، "الذكاء الوجداني.. هل هو مفهوم جديد"، دراسات نفسية، مجلد 12، العدد الأول، يناير 2002.
- زيدان، عصام، و الإمام، كمال " الذكاء الإنفعالي و أساليب التعلم و أبعاد الشخصية"، دراسات عربية في علم النفس، المجلد الثاني، العدد الأول، 2003 .
- فراج، أنور " الذكاء الوجداني و علاقته بمشاعر الغضب و العدوان " ، دراسات عربية في علم النفس، المجلد الرابع، العدد الأول، 2005 .
- المصدر، عبد العظيم، " الذكاء الانفعالي و علاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة"، مجلة الجامعة الإسلامية – غزة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2008 .
- محمد، محمد و جاد الله، جاد الله " المكونات العاملة للذكاء الانفعالي لدى عينة من المتفوقين أكاديمياً و غير المتفوقين من طلاب التعليم الثانوي"، دراسات نفسية، مجلد 14، العدد الثالث، يوليو 2004.
- هاشم، سامي، " الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالصحة النفسية"، دراسات عربية في علم النفس، المجلد الثالث، العدد الثالث، 2004 .
- هريدي، عادل، " الفروق الفردية في الذكاء الوجداني " دراسات عربية في علم النفس، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2003 .

4.1 جرائد

- جريدة الدستور الأردنية، 19 مارس 2008، قسم آراء و مقالات.
- جريدة القيس الكويتية، الأثنين، 22 سبتمبر 2008، في قسم محليات ص 8

2- المراجع الاجنبية

2.1 Books:

- Armstrong, Michael, "Handbook of Human Resouce Managementb Practice", New York, Houghton Mifflin Company, 2001.
- Bar-On, Reuven, & Parker, James, " The Handbook of Emotional Intelligence " , San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition, 2000 .

- Caruso, David, & Salovey, Peter, " **The Emotionally Intelligent Manager** ", San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition, 2004 .
- Feldman, Jeff,& Mulle, Karl," Put Emotional Intelligence to Work ",Virginia, ASTD Press, 1st. Edition, 2007 .
- Geher, Glen, " **Measuring Emotional Intelligence** ", New York, Nova Science Publisher, Inc. , 2004.
- Goleman, Daniel, & Cherniss, Cary, " **The Emotionally Intelligent Workplace** ", San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition, 2001
- Goleman, Daniel, " **Working with Emotional Intelligence** ", New York, Bantam Books,3rd Edition, 2006 .
- Lynn, Adele,"**Emotional Intelligence Activity Book: 50 Activities for Promoting EQ at work.**",USA,AMACOM,2001
- Mayer, John and Ciarrochi Joseph,"**Emotional Intelligence in everyday life**",USA, Psychology Press, 2nd Edition, 2006
- Matthews, Gerald et al. , " **Emotional Intelligence – Science & Myth** ", London, the MIT Press, 1st. Edition, 2004.
- Moorhead, Gregory, & Griffin, Ricky , " **Organizational Behaviour** " , New York, Houghton Mifflin Company, 2001
- Newman, Martyn, " Emotional Capitalists – The New Leaders ", San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition, 2008 .
- Patton, W. David et al., " **Human Resource Management – The Public Service Perspective** ", New York, Houghton Mifflin Company, 2001.
- Schmitt et al., " **Handbook of psychology-Volume 12, Industrial and organizational psychology**", USA, John Weiley and Sons,2003
- Singh, Dalip, " **Emotional Intelligence At Work** " , New Delhi, Response Books, 3rd Edition, 2006 .

2.2 Master and Doctor Dissertation

- Burnette, Michael, "**The relationship between emotional intelligence of patrol sergeants and subordinate patrol officer** ", Doctor Dissertation, North Carolina State University, 2006.
- Chrnis, cary," **18 Business Case for emotional Intelligence**", Rutgers univercity, 1999
- Hayward, Brett, " **Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south African parastatal organization**", Rhodes University, December 2005.

2.3 Periodicals:

- Bartram, Dave and Baron Helen," **The Greate Competencies: Meta-analysis using a criterion-centric approach to validation**", SHL Group plc, 2003

- Carmeli, Abraham, " **The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes**", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Psychology, Vol.18, No.8, 2003.
- Coral Zulauf," **Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles**", Emerald Group Publishing Limited, The Leadership & Organization Development Journal , Vol.25, No.7, 2004.
- Flores Mara, and Rivastovar Luis, "Emotional Intelligence Model for Directors of Research centers in Mexico", Estudios Gerenciales, Vol. 24, No.106,2008.
- Hackett, Rick " **Understanding and predicting work performance in the Canadian Military**", Canadian Journal of Behavioural Science , 2002
- Harttrup, Keith, and Rock Joanna,"**A comparison of Predictor-Based Criterion-Based Methods for Weighing Predictors to reduce Adverse Impact**", Applied H.R.m Research, Volume 7, No.1, 2002.
- Higgs, Malcolm "A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centers", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Psychology, Vol.19, No.4, 2004.
- Ilarda, Elisa and Findlay, Bruce "**Emotional Intelligence and Propensity to be a Teamplayer**", Electronic Journal of Applied Psychology, 2rd folder, 2nd volume, 2006
- Jamali,D. et al.," **Emotional intelligence and management development implications**", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Management Development , Vol.27, No.3, 2008.
- Kaur R. and Jaswal S., " **Relationship Between Strategic Emotional Intelligence and Family Climate of Punjabi Adolescent's** ", Journal on line, Volume 7, No.4, 2005
- Langhorn, Steve " **How emotional intelligence can improve management performance**", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 16, No.4, 2004.
- Law, Kenneth S. et al., "**The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China**", Springer Science,2007
- Leban, William and Zulauf, Carol "**Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles**", Emerald Group Publishing Limited, Leadership & Organization Development Journal, Vol.25 No.7, 2004.
- Manna, Dean and Smith, Alan "**Exploring the need for emotional intelligence and awareness among sales representatives**" Emerald Group Publishing Limited, Marketing Intelligence & Planning, Vol.22, No.1, 2004.
- Parker James et al.," **Academic achievement and emotional intelligence**",Journal of the first year experience ,Volume 17, Number 1, 2005
- Rajendran, Diana et al., "**Assessing Emotional Intelligence in the Indian workplace**", Electronic Journal of Applied Psychology, 3rd vol., No. 2, 2007
- Rosete, David and Ciarrochi, Joseph "**Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness**", Emerald Group Publishing Limited, Leadership & Organization Development Journal, Vol.26, No.5, 2005.
- Suliman, Abubakr and Al-Shaikh, Fuad "**Emotional intelligence at work:links to conflict and innovation**", Emerald Group Publishing Limited, Employee Relations , Vol.2, No.2, 2007.

- Sy, Thomas " **Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance**", Journal of Vocational Behavior, vol. 68, 2006.
- Viriyavidhayavongs, Vinai and Jiamsuchon, Satita " **The Relationship between Emotional Quotient (EQ) and Leadership Effectiveness in Life Insurance Business Organizations**" ABAC today Journals, May 2001.

3- مواقع انترنت

- http://en.wikipedia.org/emotional_intelligence
- www.unrwa.org
- www.daralhayat.com

الملاحق

ملحق رقم (1)

❖ رسالة تحكيم إستبانه الدراسة

❖ إستبانه الدراسة الأولية " قبل التقنين "

ملحق رقم (1)



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الأخ /ات الدكتور/ة :، حفظه/ها الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الطالب / عزمي محمد بظاظو و الملتحق في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير بعنوان :

" أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"

لذا أرجو من سيادتكم شاكراً التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة و التعليق عليها لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي.

شاكرين لكم حسن استجابتكم و تعاونكم معنا
و تفضلوا بقبول فائق الشكر الاحترام

الباحث

عزمي محمد بظاظو

المرفقات:

- مشكلة الدراسة و الفرضيات
- الاستبانة



تابع ملحق رقم (1)

الأخ الكريم /الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الإستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

" أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة. حيث أن الذكاء العاطفي يفسر لنا لماذا يتفاوت بعض العاملين عن بعضهم في ميادين العمل المختلفة على الرغم من تساويهم في القدرات العقلية أو مستوى الخبرة و التدريب.

و نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الإستبانة بدقة و عناية و موضوعية و تكون معبرة عن آرائكم ، و إعادتها للباحث في أقرب وقت ممكن، وذلك لما لمسائدتكم من الأهمية و الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة . علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة ستعامل بسرية تامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق التحية و الاحترام و التقدير،،،،،

الباحث

عزمي محمد بظاظو.....

تابع ملحق رقم (1)

أولاً : البيانات الشخصية

	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
الجنس :	
العمر :	<input type="checkbox"/> أقل من 25 عاماً <input type="checkbox"/> 25- أقل من 35 عاماً <input type="checkbox"/> 35- أقل من 45 عاماً <input type="checkbox"/> 45 عاماً فأكثر
المؤهل العلمي :	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
عدد سنوات الخدمة :	<input type="checkbox"/> أقل من 5 أعوام <input type="checkbox"/> من 5- أقل من 10 عاماً <input type="checkbox"/> 10 أعوام فأكثر
ما درجتك الوظيفية (Grade) ؟ :
ما عدد من تشرف عليهم بشكل مباشر ؟ :

ثانياً : برجاء حدد استجابتك (ردة فعلك) التي تشعر بها حقاً ، و ليس التي تعتقد أنها صحيحة في الخيارات المقترحة .

م .	وصف الموقف	الاستجابة (ردة الفعل) التي تشعر بها ، و ليس التي تعتقد أنها صائبة
-1	حرمتك الإدارة من ترقية كنت مؤهلاً لها ، علاوة على ذلك أحد زملائك حديثي التوظيف تم ترقيته ، وقد شعرت بإنزعاج وإحباط نتيجة ذلك ، ماذا ستفعل؟	أ أناقش القرار مع رئيسي و أطلب منه إعادة النظر بقرار الإدارة.
		ب أبدأ بالإساءة إلى زميلي الذي أخذ المكانة التي كنت أستحقها.
		ج أتوجه للمحكمة وأحصل على أمر توقيف للقراري أحصل على العدالة
		د أحدد مواطن الضعف لدي و أعمل على الارتقاء بأدائي.
-2	شخص مهني حديث التخرج ، التحق بمؤسستك كمتدرب في المجال الإداري ، بعد أسابيع قليلة اشتكى إليك بأن من يخضع لإشرافه المباشر (المرووسين) لم يأخذوا الأمر على محمل الجد ، ماذا تقترح عليه؟	أ أطلب منه أن يعالج الموقف بنفسه ، و ألا يزعجني بأمور بديهية.
		ب أبلغه بأن مثل هذه السلوكيات يجب تجاهلها.
		ج أطلب منه أن يبقى متماسكا و يواجه التحدي و يجتاز المشكلة.
		د أتعاطف معه ، و أساعده على تحديد سبل لدفع المرووسين لأخذ الأمر على محمل الجد (و جعلهم يعملون معه).
-3	في مكان العمل ، و نتيجة لسوء فهم ما ، توقف زملاؤك عن الحديث معك ، و كنت على اقتناع بأنه لم يصدر عنك أي خطأ ، كيف ستتصرف؟	أ أنتظر حتى يحضروا و يبدعوا الحديث إليّ مرة أخرى.
		ب آخذ زمام المبادرة ، و أمضي قدماً ، و أبدأ أنا بالحديث معهم.
		ج أترك الأمور تأخذ مجراها لحين تحسن الموقف (الاعتماد على عنصر الزمن لتسوية الموقف).
		د أطلب من شخص ما للتوسط.

م.	وصف الموقف	حدد استجابتك (ردة فعلك) التي تشعر بها حقاً، وليس التي تعتقد أنها صائبة (أي انتق ما يناسبك بناء على شعورك وليس بناء على تفكيرك)
- 4	دخلت في نقاش مع أحد الزملاء، وانتهى الأمر إلى مهاجمته شخصياً، لاحقاً تدرك أنك ما نويت تشويه صورة زميلك، كيف ستتعامل مع هذا الأمر المشين؟	أ أبقى هادئاً و أنظر في الشيء الذي أثار النقاش، و هل كان من الممكن التحكم بغضبي عند هذه اللحظة.
		ب أتجنب نقاشات مستقبلية و أترك المكان.
		ج أعذر لزميلي عن هذا السلوك.
		د أستمر في النقاش حتى أصل إلى نتيجة محددة ما.
-5	تخيل أنك مندوب مبيعات لشركة تجارية، توجهت نحو زبائن محتملين لعرض منتجات الشركة عليهم، فإذا بهم يوصدوا الباب في وجهك بعنف، ورفضوا أن يتجاوبوا معك. ما موقفك من هذا التصرف؟	أ ألوم نفسي و أتوقف عن العمل منذ ذلك اليوم.
		ب أعيد تقييم نفسي، كرجل مبيعات.
		ج أخرج باستراتيجيات جديدة لتتجاوز مثل هذه المواقف.
		د أتصل بالزبائن مرة أخرى في يوم لاحق.
-6	عندما ينتقد شخص ما سلوكك بشكل مباشر، كيف ستصرف؟	أ أميل إلى إنهاء الحديث و أتوقف عن الاستماع.
		ب أستمع باهتمام لرأي المتحدث.
		ج أميل إلى الانزعاج من حديثه.
		د أفكر في طرق لتغيير سلوكي.
-7	أنت على متن طائرة، و فجأة أعلنت المضيفة أن الطائرة في حالة اختطاف من قبل مهاجمين، كل من على الطائرة أصيب بصدمة، ماذا سيكون رد فعلك؟	أ ألوم نفسي لاختيار يوم مشؤم للسفر.
		ب أبقى مسيطراً على انفعالاتي و أصغي لتعليمات الطيار.
		ج أستمر في قراءة المجلة التي في يدي و أعطي اهتمام قليل للحادث.
		د أصرخ و أقسم بالألا أسافر بالطائرة في المستقبل.
-8	تخيل أنك ضابط شرطة، و قد عيّنت في منطقة حساسة، ورد إليك معلومات حول حدوث اشتباكات عنيفة بين عائلتين من العائلات الكبرى، و قد لقي العديد من الأفراد حتفهم من العائلتين، و جرح آخرين و كذلك هناك تخريب في الممتلكات. ما الإجراء الذي ستتخذه في هذه الحالة؟	أ أقرر عدم زيارة منطقة الحادث شخصياً، حيث يمكن أن تتعرض حياتي للخطر.
		ب أكون أقل انفعالاً، فهذه ليست المرة الأولى التي تجري بها اضطرابات من هذا القبيل.
		ج أحاول معالجة الوضع باتخاذ إجراء حسب القانون.
		د أصل مكان الحادث و أحاول تهدئة نفوس أهالي الضحايا.
-9	ابنتك الكبيرة تجادلك من آن لآخر، وتقول لك بأنه ليس باستطاعتك أن تفرض عليها توجهاتك و قيمك القديمة. كيف ستتعامل معها؟	أ أقبل طرحها عاجزاً، و أخذ دوراً أقل ريادة في الأسرة .
		ب أرسلها إلى مرشد نفسي لتتعلم كيف تتنضب مع البيئة.
		ج أضبط مشاعري و أشرح و جهة نظري بصبر و روية قدر المستطاع.
		د أتحدث لها و أتفهم مشاعرها و توجهاتها.

م.م	وصف الموقف	حدد استجابتك (ردة فعلك) التي تشعر بها حقاً، وليس التي تعتقد أنها صائبة (أي انتق ما يناسبك بناء على شعورك وليس بناء على تفكيرك)
-10	بعد أسابيع من اندماج شركتين مالييتين كبيرتين، فإن المئات من الموظفين يتوقع أن يتعرضوا لفقدان وظائفهم، وبصفتك المدير العام للفرع الرئيسي، تم إبلاغك أن عليك توصيل الرسالة إلى الموظفين، كيف ستنقل الرسالة؟	أ أعطي صورة كئيبة، وأخبرهم أن ليس لي إلا الاستغناء عن نصفهم.
		ب أعطي صورة مضيئة، وأخبرهم أن الشركة ستحتفظ بالموهبيين من كلا الشركتين.
		ج أخبرهم أنني سأجمع المزيد من المعلومات لكي أكون منصفاً وسأبلغهم بعد أيام قليلة كيف سيكون الأمر.
		د أعلن القرار، وأترك الموظفين ليتخذوا القرار حول ما يريدوا فعله.
-11	تعمل بروفيسوراً في إحدى الجامعات، عندما كنت تقدم محاضرة، أحد الطلاب ادعى أنك لم تحضر جيداً لهذه المحاضرة، وإن ما تقوم به من عرض إنما هو من باب تضييع الوقت، هذا الأمر جرح احترامك الذاتي، كيف سيكون رد فعلك؟	أ أرفع تقرير إلى العميد حول هذا السلوك المنفلة.
		ب أطلب منه مغادرة القاعة فوراً.
		ج أطلب مقابلته، في مكنتي بعد انتهاء المحاضرة لشرح لي ما يريد.
		د احتمك إلى مشاعر و عواطف الحاضرين، وأقدم وعداً بالتعديل بناءً على ذلك.
-12	كمدير تنفيذي لإحدى الشركات، وخلال اجتماع مع اتحاد الموظفين العاملين في هذه الشركة، قام أحد مسؤولي الاتحاد ووجه إليك ادعاءات بالفساد وتلقي الرشوة والتعيز والمحاباة. كيف ستصرف في مثل هذا الموقف؟	أ أستمر في النقاش وأستمع لإدعائه ببرود أعصاب.
		ب أطلب من هذا الشخص أن يقدم طلب كتابي لتحقيق محايد وعادل.
		ج ألغي جولة المفاوضات وأطلب منه أن يعتذر أولاً.
		د أترك المكان بعد تفويض من ينوب عني ليواصل الاجتماع.
-13	حدث جدال مع شخص عزيز عليك حول موضوع تافه، و بقيتم في حالة من عدم التفاهم لفترة من الوقت، وهذا الموقف سبب لك وله تشويش عقلي، ماذا أنت فاعل؟	أ أتمسك في موقعي على أنني لم أكن مخطئاً معه مطلقاً.
		ب أبدأ أنا بكسر الجمود و ذلك بتحليلي لسبب الخلاف.
		ج أبدأ الخطوة الأولى لتليين الموقف.
		د أنتظر حتى يبدأ هو الخطوة الأولى لأعيد العلاقة كما كانت عليه.
-14	أنت من منطقة ريفية، وحصلت على قبول للدراسة في جامعة في المدينة، زملاؤك في الدراسة سخروا منك لأنك غير قادر على التحدث بلهجتهم لكنهم بشكل جيد. كيف ستصرف؟	أ سوف أتجاهلهم.
		ب أصرخ بهم و أطلب منهم أن يهتموا بأعمالهم الخاصة.
		ج أترك الدراسة في منتصف الطريق و أعود إلى قريتي.
		د أتقبل التحدي و أبرهن على أنني يمكن أن أناقهم.
-15	عندما نتحدث إلى جمهور من المستمعين تشعر بـ :	أ من الصعب نقل حديثي للآخرين.
		ب أكون مرتاحاً نوعاً ما في نقل حديثي.
		ج أكون مطمئناً في نقل ما أريد.
		د أشعر بأنني سأوصل ما أريد بشكل أفضل إذا مارست ذلك و تدربت عليه.

٢٠	وصف الموقف	حدد استجابتك (ردة فعلك) التي تشعر بها حقاً، وليس التي تعتقد أنها صائبة (أي انتق ما يناسبك بناء على شعورك وليس بناء على تفكيرك)
-16	ابنة أختك التي تزوجت قبل سنة واحدة فقط ، تهم الآن بالطلاق، وهي متعلمة وتعتمد على ذاتها اقتصادياً ، حضرت إليك لترشدها. ماذا تنصحها أن تتصرف؟	أ أشجعها على الطلاق، حيث أنها حاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتفوق، و زوجها غير متقبلها.
		ب أتعاطف معها، لزوجها من شخص حاصل على درجة أكاديمية متواضعة.
		ج أنصحها بالحديث إلى زوجها لتكتشف الأسباب وراء سوء الفهم الحالي
		د أبلغها أن المؤهلات الأكاديمية مهمة و لكنها لا تقود إلى حياة زوجية ناجحة.
-17	افترض أنك طالب في مرحلة الدراسة الجامعية، هناك طالب أعمى في شعبتك الدراسية، تعثر هذا الشاب في طريقه للخروج من قاعة الدارسة، و قد سخر منه عدد من أصدقائك و ضحكوا لهذا الأمر. ماذا أنت فاعل تجاه هذا الموقف؟	أ سأشارك أصدقائي الضحك.
		ب سوف أتجاهل ما صدر منهم، لأنهم أصدقائي.
		ج أساعد الطالب في الخروج من القاعة دون توجيه أي قول لأصدقائي.
		د أساعده ثم أتوجه إلى أصدقائي و أوجههم لكونهم عديمي الإحساس.
-18	عندما تناقش منافساً ما، و خسرت في النقاش فإنك:	أ أشعر بهزيمة مطلقة.
		ب انتظر لفرصة أخرى حتى أتغلب على الذي يناقشني.
		ج الريح و الخسارة جزء من اللعبة.
		د أحلل أسباب الخسارة.
-19	تعمل كمدير عام لإدارة الموارد البشرية في شركة كبيرة و متعددة الجنسيات، توظف هذه الشركة كل عام مجموعة من خريجي الدراسات العليا في إدارة الأعمال (MBA)، وكذلك مهندسين و مهنين آخرين في مناصب إدارية عليا، و عملية التوظيف تتطلب وقت و جهد و مال، و قد وجدت أن 75% ممن يتم توظيفهم حديثاً يترك الشركة بعد حوالي عامين من التجربة العملية ليلتحقوا بوظائف أكثر جاذبية، ماذا ستفعل؟	أ أتجاهل هذا الأمر، فهناك كمية وافرة من العاطلين عن العمل في نفس التخصص و المؤهلات، و يمكن أن أجد منهم من قد يلتحق بالشركة.
		ب أبحث عن أسبابهم لترك العمل، و أتخذ إجراءات تصحيحية للحفاظ عليهم.
		ج أرفع قيمة المدفوعات لهم و أغريهم للاستمرار في العمل معي.
		د أغير معايير الاختيار على أساس حاجاتهم و طلباتهم.
-20	انتقلت إلزامياً للعمل في مشروع نائي، و ستعمل تحت إشراف مدير جديد، و قد حصلت على زيادة في المرتب، و حصلت على وعد بترقية في المستقبل القريب، و رغم كل هذا لا زلت غير مرتاح، حيث أن عائلتك لا تستطيع الانتقال معك إلى المكان الجديد بسبب تعليم الأطفال، أنت في منطقة أمنية حساسة و وضعك الأمني في خطر. أنت واقع تحت مستوى متوسط من الضغط، كيف يمكن لك التخفيف من هذا الإجهاد؟	أ تمتع. فقبل كل شئ هناك زيادة في الراتب للعمل في منطقة حساسة.
		ب انتظر. لربما تصبح هذه فرصة لترقية قريبة.
		ج أندب حظي. لماذا هذه الأشياء لا تحدث إلا معي فقط.
		د أنصرف بسرعة، أفكر في الاستقالة و أحاول أن أجد عمل آخر لنفسني.

م.	وصف الموقف	حدد استجابتك (ردة فعلك) التي تشعر بها حقاً، وليس التي تعتقد أنها صائبة (أي انتق ما يناسبك بناء على شعورك وليس بناء على تفكيرك)
-21	عشت حياتك لعدة سنوات على هذه الأرض، كيف تحب أن تصف حياتك في هذه اللحظة بجملة واحدة؟	أ ناجحة: أنا شخص مكافح لدي جميع الأسباب التي تجعلني سعيد.
		ب جيدة: إنها مزيج من الخبرة، إنها (50:50) أي يوم لك و يوم عليك، ربح و خسارة.
		ج مريحة: القدر بيد الله، و ليس للإنسان شأن فهو مسير في كل أمره.
		د غير مريحة: أشعر أنني أستحق أفضل من ذلك، لكنني غير قادر على تحصيل ذلك.
-22	كمدير لإدارة الموارد البشرية، عليك استقطاب عدد كبير من الموظفين لشركة متعددة الجنسيات، وبعد الامتحان الكتابي وجدت أن معظم الموظفين المؤهلين كلهم من السيدات، ماذا ستكون رد فعلك؟	أ أوظف السيدات، لأنهم يستحقوا الوظيفة لتمتعهم بمؤهلات و معايير الاختبار.
		ب حسناً إنه عالم النساء، أوظفهم على أي حال.
		ج أوظف السيدات و الرجال بعدد متساوٍ.
		د أتجنب توظيف النساء لأنها مسؤولية.

ثالثاً : لو سمحت ، حدد إلى أي مدى تتوافق العبارات التالية مع سلوكك الفعلي في حقل العمل :

الاستجابة					العبارة
رفض قاطع	رفض	محايد	موافقة	موافقة تامة	
					1) أتجاهل أخطاء الموظفين الصغيرة و أقوم بالتركيز على الأمور الأكثر أهمية
					2) أمنح ثقتي للفريق ككل عند تحقيق مستويات عليا من الإنتاجية.
					3) أتعامل مع مروضيني بنفس الطريقة التي أتعامل بها مع رؤسائي.
					4) أتجنب إثبات نفسي كمدير للآخرين .
					5) أحقق العدل و عدم التفرقة عند تقديم الجوائز و الترفيات.
					6) أقوم بالمفاضلة بين السرعة و الإتقان معتمداً في ذلك على الموقف حالة بحالة.
					7) أختار الأفراد المناسبين للعمل في فريق العمل الذي أقوم بقيادته.
					8) أحافظ على روابط الصداقة مع كل فرد من أفراد الفريق.
					9) أتقبل النصيحة بدون تفرقة ما بين رؤسائي أو مروضيني.
					10) أستطيع العمل بسهولة مع كافة نوعيات الأفراد.
					11) أحاول معرفة الحالة المزاجية للطرف الآخر (غاضب- محبط- قلق...)
					12) عندما أفهم الرسالة التي يريد المتحدث توصيلها أتوقف عن الاستماع إليه.
					13) أجهز مسبقاً أسلوب التعامل مع الآخرين حتى أحقق أهدافي.
					14) أستطيع أن أستقبل الآراء السلبية بدون أن اتخذ موقفاً دفاعياً.
					15) أجعل الآخرين على علم بأنني أدرك الحالة العاطفية التي تسيطر عليهم و أنا أتكلم معهم.
					16) أتعمد ألا أستمع إلى هولاء الذين لا أتفق معهم في الرأي.
					17) من السهل الاستماع إلى آراء الآخرين و إن اختلفت مع آرائي.
					18) أكرر المعلومة التي تصل إلى لكي أتأكد أنني فهمتها بشكل صحيح.
					19) أعقد مع الآخرين علاقات قائمة على الثقة أكثر مما هي قائمة على السيطرة أو على الحسابات.
					20) لا أخشى من إعطاء رأيي حتى أمام المحاور العدواني.

الإستجابة				العبارة
رفض قاطع	رفض	محايد	موافقة تامة	
				(21) أقوم بتحفيز الموظفين عن طريق منحهم مزيداً من الصلاحيات و المسؤوليات.
				(22) أعتد التحفيز المعنوي كأداة أساسية لتحسن أداء العاملين.
				(23) أقوم بمنح الموظف المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرار.
				(24) أميل للحديث عن الانجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها مع ذكر من حققها(صاحبها)
				(25) أسهل أداء العمل للشخص المميز تبعاً لجدول عمل مرنة.
				(26) أشجع الموظفين على تقديم اقتراحات و أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل.
				(27) أستخدم أساليب متنوعة في تطبيق التحفيز المعنوي.
				(28) أستخدم التحفيز المعنوي بنسبة معينة مقارنة بالتحفيز المادي و ذلك طبقاً لطبيعة شخصية الموظف.
				(29) أمنح الموظف أهمية أكبر و أعمل على توليد الإحساس لديه بالتميز في العمل .
				(30) أعمل على تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات و نوعية الحافز المعنوي.
				(31) عندما يأتي شخص ما بتصريف غير لائق ألفت نظره إلى ذلك.
				(32) تدفني تفتي الزائدة في أحد أطراف الصراع إلى عدم الاستماع لحجة الطرف الآخر.
				(33) عند محاولتي لحل صراع معين، أركز على حل الصراع دون السعي لمعرفة سببه الحقيقي.
				(34) إذا تلفظ شخص بكلمات نابية لا أرد عليه.
				(35) لو اتفقت مع شخص على موقف مشترك تتخذانه إلا إنه خذك في لحظة التنفيذ، هل تقبل بذلك و تصرف النظر عنه؟
				(36) أستخدم وسائل متعددة لحل الصراع و ذلك حسب طبيعة الموقف و الأشخاص.
				(37) لدي قناعة أن للصراع آثار ايجابية.
				(38) عند معالجة الصراع أركز على النواحي الشخصية و العاطفية لأطراف الصراع.
				(39) أتعامل مع الخلافات و النزاعات بالبحث عن أرضية الاتفاق و تحديد المصالح المشتركة.
				(40) الناس يختلفون في الرأي و المشاعر، و أنا أضع ذلك في الحسبان عند التعامل معهم.

ملحق رقم (2)

قائمة لجنة التحكيم

ملحق رقم (2)

قائمة لجنة التحكيم

م.م	الإسم	الجهة
1-	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
2-	د.رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
3-	د. محمد المدهون	ديوان الموظفين
4-	د.وائل ثابت	جامعة الأزهر - غزة
5-	د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
6-	د.عبد العظيم المصدر	جامعة الأزهر
7-	د.آمال جودة	جامعة الأقصى
8-	د. محمد العايدي	الأونروا
9-	د.سمير صافي	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (3)

❖ **مقياس الذكاء العاطفي بعد التقنين**

❖ **مقياس الأداء الوظيفي بعد التقنين**

ملحق رقم (3)

1- مقياس الذكاء العاطفي بعد تقنيته (أربعة عشر موقفاً)

الاستجابة (ردة الفعل) التي تشعر بها ، و ليس التي تعتقد أنها صائبة	وصف الموقف	رقم الموقف في المقياس النهائي بعد التقنين	رقم الموقف في المقياس الأصلي قبل التقنين
أطلب منه أن يعالج الموقف بنفسه، و ألا يزعجني بأمر بديهية.	شخص مهني حديث التخرج، التحق بمؤسستك كمتدرب في المجال الإداري، بعد أسابيع قليلة اشتكى إليك بأن من يخضع لإشرافه المباشر) المرؤوسين) لم يأخذوا الأمر على محمل الجد، ماذا تقترح عليه؟	-1	-2
أبلغه بأن مثل هذه السلوكيات يجب تجاهلها.			
أطلب منه أن يبقى متماسكا و يواجه التحدي و يجتاز المشكلة.			
أتعاطف معه، وأساعده على تحديد سبل لدفع المرؤوسين لأخذ الأمر على محمل الجد(و جعلهم يعملون معه).			
أنتظر حتى يحضروا ويبدءوا الحديث إلي مرة أخرى.	في مكان العمل، ونتيجة لسوء فهم ما، توقف زملاؤك عن الحديث معك، وكنت على إقتناع بأنه لم يصدر عنك أي خطأ، كيف ستتصرف؟	-2	-3
أخذ زمام المبادرة، وأمضي قدما، وأبدأ أنا بالحديث معهم.			
أترك الأمور تأخذ مجراها لحين تحسن الموقف(الاعتماد على عنصر الزمن لتسوية الموقف).			
أطلب من شخص ما التوسط.			
أميل إلى إنهاء الحديث وأتوقف عن الإستماع.	عندما ينتقد شخص ما سلوكك بشكل مباشر، كيف ستتصرف؟	-3	-6
أستمع باهتمام لرأي المتحدث.			
أميل إلى الإنزعاج من حديثه.			
أفكر في طرق لتغيير سلوكك.			

الاستجابة (ردة الفعل) التي تشعر بها ، و ليس التي تعتقد أنها صائبة	وصف الموقف	رقم الموقف في المقياس النهائي بعد التقنين	رقم الموقف في المقياس الأصلي قبل التقنين
أ أقرر عدم زيارة منطقة الحادث شخصياً، حيث يمكن أن أعرض حياتي للخطر.	تخيل أنك ضابط شرطة، و قد عيّنت في منطقة حساسة، ورد إليك معلومات حول حدوث اشتباكات عنيفة بين عائلتين من العائلات الكبرى، و قد لقي العديد من الأفراد حتفهم من العائلتين، و جرح آخرين و كذلك هناك تخريب في الممتلكات. ما الإجراء الذي ستتخذه في هذه الحالة؟	-4	-8
ب أكون أقل إنفعالا، فهذه ليست المرة الأولى التي تجري بها إضطرابات من هذا القبيل.			
ج أحاول معالجة الوضع باتخاذ إجراء حسب القانون.			
د أصل مكان الحادث و أحاول تهدئة نفوس أهالي الضحايا.			
أ أقبل طرحها عاجزاً، و أخذ دوراً أقل ريادة في الأسرة .	إيبتك الكبيرة تجادلك من أن لآخر، وتقول لك بأنه ليس باستطاعتك أن تفرض عليها توجهاتك وقيمتك القديمة، كيف ستعامل معها؟	-5	-9
ب أرسلها إلى مرشد نفسي لتتعلم كيف تتضبط مع البيئة.			
ج أضبط مشاعري وأشرح وجهة نظري بصبر وروية قدر المستطاع.			
د أتحدث لها وأنهم مشاعرها وتوجهاتها.			
أ أرفع تقرير إلى العميد حول هذا السلوك المنفلت .	تعمل بروفيسوراً في إحدى الجامعات، عندما كنت تقدم محاضرة، أحد الطلاب أدعى أنك لم تحضر جيداً لهذه المحاضرة، و إن ما تقوم به من عرض إنما هو من باب تضييع الوقت، هذا الأمر جرح احترامك الذاتي، كيف سيكون رد فعلك؟	-6	-11
ب أطلب منه مغادرة القاعة فوراً.			
ج أطلب مقابله، في مكنتي بعد إنتهاء المحاضرة ليشرح لي ما يريد.			
د أحتكم إلى مشاعر و عواطف الحاضرين، و أقدم وعداً بالتعديل بناءً على ذلك.			
أ أستمر في النقاش و أستمع لإدعائه ببرود أعصاب.	كمدير تنفيذي لإحدى الشركات، وخلال إجتماع مع إتحاد الموظفين العاملين في هذه الشركة، قام أحد مسؤولي الإتحاد ووجه إليك إدعاءات بالفساد وتلقي الرشوة والتحيز والمحاباة، كيف ستتصرف في مثل هذا الموقف؟	-7	-12
ب أطلب من هذا الشخص أن يقدم كتابي لتحقيق محايد وعادل.			
ج ألغي جولة المفاوضات وأطلب منه أن يعتذر أولاً.			
د أترك المكان بعد تفويض من ينوب عني ليوصل الإجتماع.			
أ أتمسك في موقفي على أي لم أكن مخطأً معه مطلقاً.	حدث جدال مع شخص عزيز إليك حول موضوع تافه، و بقيتم في حالة من عدم التفاهم لفترة من الوقت ، وهذا الموقف سبب لك وله تشويش فكري، ماذا أنت فاعل؟	-8	-13
ب أبدأ أنا بكسر الجمود و ذلك بتحليلي لسبب الخلاف.			
ج أبدأ الخطوة الأولى لتليين الموقف.			
د أنتظر حتى يبدأ هو الخطوة الأولى لأعيد العلاقة كما كانت عليه.			

الإستجابة(ردة الفعل) التي تشعر بها ، و ليس التي تعتقد أنها صائبة	وصف الموقف	رقم الموقف في المقياس النهائي بعد التقنين	رقم الموقف في المقياس الأصلي قبل التقنين
أ سوف أتجاهلهم.	أنت من منطقة ريفية، وحصلت على قبول للدراسة في جامعة في المدينة، زملاؤك في الدراسة سخروا منك لأنك غير قادر على التحدث بلهجتهم بشكل جيد كيف ستصرف؟	-9	-14
ب أصرخ بهم وأطلب منهم أن يهتموا بأعمالهم الخاصة.			
ج أترك الدراسة في منتصف الطريق وأعود إلى قريتي.			
د أقبل التحدي وأبرهن على أنني قادر على منافستهم.			
أ من الصعب نقل حديثي للآخرين.	عندما نتحدث إلى جمهور من المستمعين تشعر بـ :	- 10	-15
ب أكون مرتاحاً نوعاً ما في نقل حديثي.			
ج أكون مطمئناً في نقل ما أريد.			
د أشعر بأنني سأوصل ما تريد بشكل أفضل إذا مارست ذلك و تدربت عليه.			
أ أشعر بهزيمة مطلقة.	عندما تناقش منافساً ما، وخسرت النقاش فإنك:	-11	-18
ب أنتظر لفرصة أخرى حتى أتغلب على الذي يناقشني.			
ج الريح و الخسارة جزء من اللعبة.			
د أحلل أسباب الخسارة.			
أ تمتع. فقبل كل شيء هناك زيادة في الراتب للعمل في منطقة حساسة.	إنقلت إلزامياً للعمل في مشروع نائي، وستعمل تحت إشراف مدير جديد، وقد حصلت على زيادة في المرتب، وحصلت على وعد بترقية في المستقبل القريب، ورغم كل هذا لا زلت غير مرتاح، حيث أن عائلتك لا تستطيع الانتقال معك إلى المكان الجديد بسبب تعليم الأطفال، أنت في منطقة أمنية حساسة ووضعك الأمني في خطر. أنت واقع تحت مستوى متوسط من الضغط، كيف يمكن لك التخفيف من هذا الإجهاد؟	-12	-20
ب أنتظر لربما تصبح هذه فرصة لترقية قريبة.			
ج أندب حظي لماذا هذه الأشياء لا تحدث إلا معك فقط.			
د أتصرف بسرعة أفكر في الإستقالة وأحاول أن أجد عمل آخر لنفسي.			

الإستجابة(ردة الفعل) التي تشعر بها ، و ليس التي تعتقد أنها صائبة	وصف الموقف	رقم الموقف في المقياس النهائي بعد التقنين	رقم الموقف في المقياس الأصلي قبل التقنين
أ ناجح: أنا شخص مكافح لدي جميع الأسباب التي تجعلني سعيد.	عشت حياتك لعدة سنوات على هذه الأرض، كيف تحب أن تصف حياتك في هذه اللحظة بجملة واحدة؟	-13	-21
ب جيدة: إنها مزيج من الخبرة إنها (50:50) أي يوم لك و يوم عليك، ربح و خسارة.			
ج مريحة: القدر بيد الله، وليس للإنسان شأن فهو مسير في كل أموره.			
د غير مريحة: أشعر أنني أستحق أفضل من ذلك، لكنني غير قادر على تحصيل ذلك.			
أ أنتظر حتى يحضروا و يبدعوا الحديث إليّ مرة أخرى.	كمدير لإدارة الموارد البشرية، عليك استقطاب عدد كبير من الموظفين لشركة متعددة الجنسيات، و بعد الامتحان الكتابي وجدت أن معظم الموظفين المؤهلين كلهم من السيدات، ماذا سيكون رد فعلك؟	-14	-22
ب أخذ زمام المبادرة، و أمضي قدما، و أبدأ أنا بالحديث معهم.			
ج أترك الأمور تأخذ مجراها لحين تحسن الموقف(الاعتماد على عنصر الزمن لتسوية الموقف).			
د أطلب من شخص ما التوسط.			

2- مقياس الأداء الوظيفي (مقنن)

الاستجابة					العبارة
رفض قاطع	رفض	محايد	موافقة	موافقة تامة	
					1) أتجاهل أخطاء الموظفين الصغيرة و أقوم بالتركيز على الأمور الأكثر أهمية
					2) أمنح ثقتي للفريق ككل عند تحقيق مستويات عليا من الإنتاجية.
					3) أتعامل مع مروضيني بنفس الطريقة التي أتعامل بها مع رؤسائي.
					4) أتجنب إثبات نفسي كمدير للآخرين .
					5) أحقق العدل و عدم التفرقة عند تقديم الجوائز و الترفيات.
					6) أقوم بالمفاضلة بين السرعة و الإتقان معتمداً في ذلك على الموقف حالة بحالة.
					7) أختار الأفراد المناسبين للعمل في فريق العمل الذي أقوم بقيادته.
					8) أحافظ على روابط الصداقة مع كل فرد من أفراد الفريق.
					9) أتقبل النصيحة بدون تفرقة ما بين رؤسائي أو مروضيني.
					10) أستطيع العمل بسهولة مع كافة نوعيات الأفراد.
					11) أحاول معرفة الحالة المزاجية للطرف الآخر (غاضب- محبط- قلق...)
					12) عندما أفهم الرسالة التي يريد المتحدث توصيلها أتوقف عن الاستماع إليه.
					13) أجهز مسبقاً أسلوب التعامل مع الآخرين حتى أحقق أهدافي.
					14) أستطيع أن أستقبل الآراء السلبية بدون أن اتخذ موقفاً دفاعياً.
					15) أجعل الآخرين على علم بأنني أدرك الحالة العاطفية التي تسيطر عليهم و أنا أتكلم معهم.
					16) أتعمد ألا أستمع إلى هولاء الذين لا أتفق معهم في الرأي.
					17) أكرر المعلومة التي تصل إلي لكي أتأكد أنني فهمتها بشكل صحيح.
					18) أعقد مع الآخرين علاقات قائمة على الثقة أكثر مما هي قائمة على السيطرة أو على الحسابات.
					19) لا أخشى من إعطاء رأيي حتى أمام المحاور العدواني.

الإستجابة				العبارة
رفض قاطع	رفض	محايد	موافقة تامة	
				(20) أقوم بتحفيز الموظفين عن طريق منحهم مزيداً من الصلاحيات و المسؤوليات.
				(21) أعتد التحفيز المعنوي كأداة أساسية لتحسن أداء العاملين.
				(22) أقوم بمنح الموظف المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرار.
				(23) أميل للحديث عن الانجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها مع ذكر من حققها (صاحبها)
				(24) أسهل أداء العمل للشخص المميز تبعاً لجدول عمل مرنة.
				(25) أشجع الموظفين على تقديم اقتراحات و أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل.
				(26) أستخدم أساليب متنوعة في تطبيق التحفيز المعنوي.
				(27) أستخدم التحفيز المعنوي بنسبة معينة مقارنة بالتحفيز المادي و ذلك طبقاً لطبيعة شخصية الموظف.
				(28) أمنح الموظف أهمية أكبر و أعمل على توليد الإحساس لديه بالتميز في العمل .
				(29) أعمل على تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات و نوعية الحافز المعنوي.
				(30) تدفني ثقتي الزائدة في أحد أطراف الصراع إلى عدم الاستماع لحجة الطرف الآخر.
				(31) عند محاولتي لحل صراع معين، أركز على حل الصراع دون السعي لمعرفة سببه الحقيقي.
				(32) إذا تلفظ شخص بكلمات نابية لا أurd عليه.
				(33) لو اتفقت مع شخص على موقف مشترك تتخذانه إلا إنه خذك في لحظة التنفيذ، هل تقبل بذلك و تصرف النظر عنه؟
				(34) أستخدم وسائل متعددة لحل الصراع و ذلك حسب طبيعة الموقف و الأشخاص.
				(35) لدي قناعة أن للصراع آثار ايجابية.
				(36) عند معالجة الصراع أركز على النواحي الشخصية و العاطفية لأطراف الصراع.
				(37) أتعامل مع الخلافات و النزاعات بالبحث عن أرضية الاتفاق و تحديد المصالح المشتركة.

ملحق رقم (4)

نموذج تقييم أداء الموظفين السنوي

PERIODIC REPORT FOR PERIODIC REPORT
AREA STAFF MEMBERS

سري
 التقرير الدوري للموظفين المحليين

تقرير دوري

To be submitted in accordance with Personnel Directive No. A/14 and Chapter IX of Personnel Manual in respect of Area Staff Members. Read instructions at the beginning of the form before completing it.

يقدم حسب توجيه شؤون الموظفين رقم أ/14 والفصل التاسع من كتيب شؤون الموظفين المتعلق بالموظفين المحليين . أقرأ التعليمات المبينة في بداية التقرير قبل تعبئته.

PART 1 الجزء -1	Personnel Data بيانات ذاتية					
	Reason report is required سبب طلب التقرير					
	Date report must be returned to Personnel Office التاريخ الذي يجب أن يعود فيه التقرير إلى قسم شؤون الموظفين					
	Name: الاسم			Job Title: اسم الوظيفة		
	Employee Number: رقم الموظف			Post Number: رقم الوظيفة		
	Grade (LEVEL)/ Step: المرتبة/ الدرجة			Salary: الراتب		
	Station: المركز/ مكان العمل/					
Duty Station: SYRIA مركز الخدمة سوريا		EOD Date: تاريخ الدخول بالخدمة		At this salary level since: في مستوى الراتب الحالي منذ		
PART 2 الجزء -2	Section 1: القسم 1 Performance Factors عوامل الأداء					
	(a) Industry (أ) النشاط والمثابرة	Lacking in Application افتقار في التنفيذ	Satisfactory مستوى مرضي	A hard working staff member موظف نشيط	A very hard working staff member موظف نشيط جدا	Outstandingly industrious نشيط بشكل متميز
	(b) Quantity of Output (ب) كمية الانتاج	Output regularly insufficient الإنتاج غير كاف بشكل دائم	Satisfactory مستوى مرضي	Produces good Output منتج بشكل جيد	Maintains a high standard of output يحافظ على مستوى عال من الانتاج	Outstanding output انتاج متميز
	(c) Quality of output (ج) نوعية الانتاج	Her/his work as a whole is of poor quality نوعية عمله سيئة اجمالاً	Her/his performance is satisfactory أدائه في مستوى مرضي	Her/his work is of good quality عمله جيد	Maintains a high standard يحافظ على مستوى عال	makes a distinguished contribution يقدم مساهمة متميزة
	(d) Punctuality (د) الدقة	Less than satisfactory standard دون المستوى المرضي	Satisfactory standard مستوى مرضي	Noted for strict punctuality معروف بدقته المتناهية		

PART 2 Contnd		Section 2 : Personality Factors (Indicate relevancy in addition to rating)		القسم 2- : العوامل الشخصية أشر إلى مدى صلتها بالإضافة إلى التقدير	
تابع الجزء 2-	ذو أهمية خاصة وثيقة الصلة بالموضوع	ذو أهمية خاصة	وثيق الصلة غير ملائم الموضوع	Not applicable	Especially important
	Not applicable	Especially important	Relevant	Not applicable	Especially important
الجدارة بالنقطة		ملكة التمييز			
(a) Reliability <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		(c) Judgement <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> Not reliable <input type="checkbox"/> Not quite as reliable as she/he should be		<input type="checkbox"/> Judgement is not good <input type="checkbox"/> Judgement is sometimes at fault		لا يعتمد عليه مقدرته على التمييز غير جيدة حكمه خاطئ أحيانا	
<input type="checkbox"/> Reasonably reliable <input type="checkbox"/> Has a good record of reliability		<input type="checkbox"/> Generally takes a sound view <input type="checkbox"/> Her/his view of a matter is nearly always sound and comprehensive		لا يعتمد عليه كما ينبغي نظرة للأمور سليمة غالباً نظرة للأمور سليمة وشاملة دائماً	
<input type="checkbox"/> Very conscientious and reliable		<input type="checkbox"/> Judgement is consistently sound and well balanced		حي الضمير كثيراً ويعتمد عليه مقدرته على التمييز سليمة ومتوازنة بشكل حسن وباستمرار	
روح المبادرة		العلاقات الشخصية			
(b) Initiative <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		(d) Personal relations <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> Tends to wait for direction <input type="checkbox"/> Shows reasonable degree of initiative		<input type="checkbox"/> Tends to have difficulties in dealing with people <input type="checkbox"/> Maintains reasonably good relations		يميل لإنتظار التوجيهات يميل لمواجبة صعوبات في التعامل مع الأشخاص يحافظ على علاقات جيدة ومعقولة	
<input type="checkbox"/> Has initiative and exercises it constructively		<input type="checkbox"/> Maintains outstanding good relations all round		يظهر درجة معقولة من المبادرة لديه روح مبادرة ويمارسها بشكل بناء يحافظ على علاقات جيدة ومتميزة حوله	
Supervisory Capacities (not applicable unless two or more persons are supervised)					
القدرات الإشرافية (غير قابلة للتطبيق في حال عدم وجود شخصين أو أكثر للإشراف عليهم)					
(e) Ability to supervise Staff <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		(f) Ability to Organize Work <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> Tends no to be an effective supervisor <input type="checkbox"/> Staff work well for her/him <input type="checkbox"/> Very successful in obtaining best efforts of her/his staff		<input type="checkbox"/> Less than satisfactory in controlling and planning her/his work <input type="checkbox"/> Plans and controls work satisfactorily <input type="checkbox"/> An exceptionally effective organizer		المقدرة على تنظيم العمل دون الحد المرضي في ضبط وتخطيط عمله يخطط ويضبط العمل بشكل مرضي منظم فعال بشكل ممتاز	
Section 3 : Additional Comments (to be used for covering any points not adequately dealt with above, including any specially strong or weak points.)					
القسم 3 : تعليقات إضافية (تستخدم لتغطية نقاط لم تعالج بشكل كاف فيما سبق، بما في ذلك أي نقاط قوة أو ضعف خاصة.)					
Section 4 : Notification to Staff Member State concisely to what extent you have discussed this report with the staff member					
القسم 4 : إبلاغ الموظف بين بإيجاز إلى أي مدى قمت بمناقشة هذا التقرير مع الموظف.					
Date		Signature		Title	
التاريخ		التوقيع		اللقب	
Section 5 : Professional or Technical Competence (to be completed by immediate supervisor responsible for professional or technical direction)					
القسم 5 : الكفاءة المهنية أو الفنية تعباً عن قبل المشرف المباشر المسؤول عن التوجيه المهني أو الفني					
Insufficient knowledge and skill to do the job	Her/his knowledge of her/his field of work is not yet fully adequate	Adequately equipped for the matters she/he deals with	Has good grasp of Her/his field of work	Has an unusually thorough and comprehensive mastery of her/his field of work	
معرفة ومهارة غير كافيتين للقيام بالعمل	معرفة به مجال عمله ليست كافية تماماً	معد بشكل كاف للمسائل التي يتعامل معها	متمكن من مجال عمله بشكل جيد	لديه براعة كاملة وشاملة في مجال عمله	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Date		Signature		Title	
التاريخ		التوقيع		اللقب	

PART 3 الجزء - -3	Overall Rating التقدير العام (to be completed by intermediate reporting officer or by principal officer if there is no intermediate level) تعباً من قبل المدير المتوسط أو من قبل المدير الرئيس إذا لم يكن يوجد مستوى متوسط			
	<p>Keeping in mind the requirements of the post, and basing yourself upon the foregoing ratings, plus your personal observation and knowledge of the staff member's performance, check one of the following overall ratings:</p> <p>آخذاً بعين الاعتبار متطلبات الوظيفة. وبالاستناد إلى التقديرات السابقة بالإضافة إلى ملاحظتك الشخصية ومعرفتك بأداء الموظف، ضع علامة أمام إحدى التقديرات العامة التالية:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> A staff member with an unsatisfactory performance; 1- موظف ذو أداء غير مرضٍ</p> <p>2 <input type="checkbox"/> A staff member who maintains only a minimum standard of efficiency; 2- موظف يقوم بالحد الأدنى من الفعالية</p> <p>3 <input type="checkbox"/> A staff member who maintains a good standard of efficiency; 3- موظف يحافظ على مستوى جيد من الفعالية</p> <p>4 <input type="checkbox"/> A staff member with very good performance; 4- موظف ذو أداء جيد جداً</p> <p>5 <input type="checkbox"/> An exceptionally competent staff member of unusual merit. 5- موظف كفء بشكل متميز ذو جدارة استثنائية</p>			
	<p>If you have checked the first statement above, please elaborate: إذا كنت قد وضعت إشارة أمام التقدير الأول أعلاه يرجى التوسع في التوضيح.</p>			
	<p>If you disagree with any of the ratings made in Part 2 above, give your comments: إذا كنت غير موافق على أي تقدير وارد في الجزء -2- أعلاه، سجل ملاحظاتك.</p>			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Date التاريخ</td> <td style="width: 45%; text-align: center;">signature التوقيع</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">title إسم الوظيفة</td> </tr> </table>	Date التاريخ	signature التوقيع	title إسم الوظيفة
Date التاريخ	signature التوقيع	title إسم الوظيفة		
PART 3 الجزء - -3	Overall Technical Rating التقدير الفني العام (to be completed by supervisors at intermediate or final level) (يعباً من قبل المشرفين في المستوى المتوسط (أو النهائي) Comments as may be required: التعليقات حسب المقتضى:			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Date التاريخ</td> <td style="width: 45%; text-align: center;">signature التوقيع</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">title إسم الوظيفة</td> </tr> </table>	Date التاريخ	signature التوقيع	title إسم الوظيفة
Date التاريخ	signature التوقيع	title إسم الوظيفة		
PART 4 الجزء - -4	Endorsement of Principal supervisor before submission to Personnel Office مصادقة المشرف الرئيس على التقرير قبل تسليمه الى قسم شؤون الموظفين I have taken note of the contents of this report and comment as follows لقد أخذت علماً بمحتويات هذا التقرير و تعليقي على الشكل التالي:			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Date التاريخ</td> <td style="width: 45%; text-align: center;">signature التوقيع</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">title إسم الوظيفة</td> </tr> </table>	Date التاريخ	signature التوقيع	title إسم الوظيفة
Date التاريخ	signature التوقيع	title إسم الوظيفة		
PART 5 الجزء - -5	<p>After all the sections have been completed, the staff member must sign the original of the report and be given a copy thereof. The signature merely acknowledges that the staff member has read the report and received a copy. It does not necessarily indicate agreement with the evaluations contained in the report. بعد تعبئة كل أجزاء التقرير يجب على الموظف التوقيع على النسخة الأصلية من التقرير، وإعطاؤه نسخة عنه. و التوقيع يشير فقط الى ان الموظف قد قرأ التقرير واستلم نسخة عنه. ولا يشير بالضرورة الى موافقة الموظف على التقديرات الموجودة فيه.</p>			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Date التاريخ</td> <td style="width: 45%; text-align: center;">signature التوقيع</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">title إسم الوظيفة</td> </tr> </table>	Date التاريخ	signature التوقيع	title إسم الوظيفة
Date التاريخ	signature التوقيع	title إسم الوظيفة		

INSTRUCTIONS FOR COMPLETING A PERIODIC REPORT

A. RESPONSIBILITY FOR COMPILATION

To be completed by Personnel Office. Part 1: Sections 1 to 4 inclusive to be completed by immediate supervisor at administrative level. Section 5 to be completed by immediate technical supervisor if applicable. Part 3: To be completed by intermediate supervisors at administrative and technical levels as applicable. To be completed by principal supervisor. If there is no intermediate level of administration, the principal Part 4: supervisor will complete sections 3 and 4.

B. EXPLANATION OF EFFICIENCY FACTORS

This periodic report form is designed so as to distinguish four basic performance factors (Part 2, Section 1) which are equally relevant to any occupation, and upon all of which a satisfactory rating is an essential qualification for both an annual increment and promotion. The personality factors in Part 2, Section 2, will not necessarily affect qualification for annual increment, but will definitely affect eligibility for promotion.

Industry: The rating under this head should indicate the staff member willingness to work, regardless of quantity or quality of output.

Quantity of Output: The purpose of this question is to assess whether the staff member's output is what may be considered a reasonable norm for the job, or whether it is above or below that norm. The question is concerned with speed of work, not with quality.

Quality of Output: Here the question is entirely concerned with the accuracy and thoroughness with which the work is done.

Knowledge of Job: If the staff member merely knows and understands her/his job sufficiently well, give her/him a middle rating. If you are frequently required to repeat instruction on the same points, give her/him a lower rating. If she/he is in complete command of her/his job and thoroughly understands it from all aspects, she/he may deserve a higher rating.

Punctuality: An acceptable standard of punctuality is one in which a staff member conscientiously attends her/his duty at established hours, rarely arrives late or leaves early, and always asks permission for minor absences. Any standard which reflects less than this conscientious approach to duty should be given a lower rating.

The factors of **Reliability, Initiative, Judgement and Personal Relations** are self-explanatory. However, they may not all be equally relevant in every job, and the reporting officer must indicate the degree of relevancy in one of the three boxes arranged horizontally against the factor concerned. If the factor is not applicable, this should be indicated and no rating should be made.

C. EXPLANATION OF THE RATING BOXES

Either a five point or three point rating is employed in Part 2 of the form.

THREE POINT RATING

The lower rating is in all cases to be regarded as implying a standard which, on balance, is less than satisfactory. The middle rating must only be given if the reporting officer is satisfied that the staff member's performance under that factor meets at least the minimum standards of the post. A middle rating is not derogatory. The higher rating must only be given when the staff member's performance under that factor is definitely above what may be regarded as a reasonable standard for the post.

FIVE POINT RATING

The five point rating enables the reporting officer to place the staff member in two additional positions relative to the acceptable norm in the middle. The rating immediately above the middle indicates rather better than average requirements, but is short of exceptional. The rating immediately below the middle represents the bare minimum standard which is acceptable. In the overall rating in Part 3 of the form, a number 2 rating is regarded as the minimum overall rating necessary for qualifying the staff member for annual increment.

D. TECHNICAL COMPETENCE

This periodic report form has been designed to meet, as far as possible, the requirements of purely technical reporting. Administrative supervisors are responsible, at all levels, for ensuring that staff members who occupy technical posts are reported on by their technical supervisor appropriately in Part 2, Section 5, and in Part 3. The remaining sections of this periodic report form are intended to be administrative in character.

تعليمات حول كيفية تعبئة التقرير الدوري

أ- مسؤولية التصنيف

- الجزء -1-: يعبأ من قبل قسم شؤون الموظفين.
- الجزء -2-: الأقسام من 1 إلى 4 ضمناً من قبل المشرف المباشر في المستوى الإداري. أما القسم -5- فيعبأ من قبل المشرف الفني المباشر إذا وجد.
- الجزء -3-: يعبأ من قبل المشرفين في المستوى المتوسط على الصعيدين الإداري والفني حسبما يكون مناسباً.
- الجزء -4-: يعبأ من قبل المشرف الرئيس. إذا لم يكن هناك مستوى متوسط على الصعيد الإداري فيعبأ المشرف الرئيس القسمين 3 و 4.

ب- توضيح لعوامل الفعالية

إن استمارة التقرير الدوري مصممة لتمييز أربع عوامل أداء أساسية (الجزء -2- القسم -1-) تعتبر مناسبة لكل الوظائف بشل متساو، وإن التقييم المرضي لهذه العوامل جميعها يعتبر مؤهل أساسي للحصول على الزيادة السنوية والترقية. إن العوامل الشخصية في الجزء -2- القسم -2- لا تؤثر بالضرورة على الأهلية للزيادة السنوية ولكنها تؤثر بالتأكيد على الأهلية للحصول على الترقية.

النشاط: إن التقييم المعطى تحت هذا العنوان يجب أن يشير إلى استعداد الموظف للعمل بغض النظر عن كمية ونوعية الإنتاج.

كمية الإنتاج: إن الغرض من هذا السؤال هو تقييم فيما إذا كان إنتاج الموظف ضمن المعدل الذي قد يعتبر معدلاً مقبولاً للوظيفة أو فيما إذا كان فوق أو دون ذلك المعدل. والأمر يتعلق بسرعة العمل وليس النوعية.

نوعية الإنتاج: يتعلق الأمر هنا بالكامل بالدقة والكمال المنجز بهما العمل.

معرفة العمل: إذا كان الموظف يعرف ويفهم عمله فقط بشكل كافٍ أعطه تقديراً وسطاً وإذا كان يحتاج إلى تكرار التعليمات منك ولنفس الأمور فأعطه تقديراً أقل وأما إذا كان متمكناً بشكل تام من عمله ويفهمه بشكل كامل من جميع الوجوه فهو يستحق تقديراً أعلى.

الدقة: إن مستوى الدقة المقبول هو ذلك المستوى الذي يحضر فيه الموظف إلى عمله وفقاً لما يمليه الضمير في الساعات المقررة، ونادراً ما يحضر متأخراً أو يغادر مبكراً، ودائماً يأخذ إذنًا لفترات الغياب القصيرة. إن أي مستوى في الحضور إلى العمل أقل من ذلك العائد للضمير يجب أن يعطى تقييماً أقل.

عوامل الجدارة بالثقة والمبادرة والحكم على الأمور والعلاقات الشخصية تفسر نفسها، وعلى كل حال فقد لا تكون كلها مناسبة لكل الوظائف بنفس الدرجة. ويجب على المسؤول الذي يقوم بتعبئة التقرير أن يشير إلى درجة الصلة في أحد المربعات الثلاثة المرتبة عمودياً في مواجهة العامل المعني. إذا كان العامل غير ذي صلة فيجب أن يشار إلى ذلك وأن لا يعطى تقييم عليها.

ج- توضيح لمربعات التقييم

التقييم المستخدم في الجزء الثاني من الاستمارة إما خماسي أو ثلاثي النقاط.

التقييم ثلاثي النقاط

في جميع الحالات ينظر إلى التقييم الأدنى على أنه تقييم يتضمن مستوى أقل من المرضي. أما التقييم الوسط يجب أن يعطى فقط إذا كان المسؤول المعد للتقرير مقتنعاً أن أداء الموظف فيما يخص ذلك العامل يفيد على الأقل بالحدود الدنيا للوظيفة. والتقييم الوسط لا يحط من قدر الموظف. في حين أن التقييم الأعلى يجب أن يعطى فقط عندما يكون أداء الموظف فيما يخص ذلك العامل أعلى بشكل أكيد من المستوى الذي يمكن اعتباره مستوى معقول للوظيفة.

التقييم الخماسي النقاط

إن التقييم الخماسي النقاط يتيح للمسؤول المعد للتقرير أن يضع الموظف في موقعين إضافيين يتناسبان مع المعدل المقبول في الوسط، فالتقييم الذي يلي الوسط مباشرةً يشير إلى مستوى جيد جداً في الأداء ولكنه أقل من الاستثنائي. **والتقييم الذي يأتي تحت الوسط مباشرةً يمثل مستوى الحد الأدنى المقبول. إن التقدير 2 في التقدير العام في الجزء الثالث يعتبر الحد الأدنى من التقدير العام الذي يعتبر ضرورياً لتأهيل الموظف للزيادة السنوية.**

د- الكفاءة الفنية

إن استمارة التقرير الدوري هذه قد صممت لتحقيق متطلبات إعداد تقرير فني صرف قدر الإمكان. وعلى المشرفين الإداريين في كل المستويات أن يضمنوا تعبئة تقارير الموظفين الذين يشغلون وظائف فنية من قبل مشرفيهم الفنيين بشكل ملائم في الجزء الثاني - القسم الخامس وفي الجزء الثالث. أما بقية الأقسام من استمارة التقرير الدوري هذا فهي مخصصة لتكون إدارية الطابع.

ملحق رقم (5)

تقرير لجنة المقابلة الوظيفية في الأونروا



MINUTES OF INTERVIEW BOARD
GAZA FIELD OFFICE

UNRWA
Strictly Confidential
VN 00/00/0000

Date / / 2006

Post Title

Composition of Board			
Chair	Name	Title	Signature
Member	Name	Title	Signature
Member	Name	Title	signature
Member & Secretary	Name	Title	signature

Post Information

Location	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
Date of vacancy	/ / 2006	Vacancy Notice	XXXXXXXXXXXX
Reason for vacancy	Retirement of the Incumbent	Contract type	Fixed-Term
Grade/Level	11	Post Number	20211/xxxx
Vacancies	1	Applicants	42
		- internal	09
		- external	33
		Tested	11
		Interviewed	3
		- internal	3
		- external	0

Scoring

Education	10	Min requirements = 5, each additional qualification = 2.5		
Experience	10	Min requirements = 5, each additional 1 year = 0.5		
Computer Test	10	Personality	20	
English Test	10		<i>Communications</i>	5
Technical Oral	30		<i>Reliability</i>	5
English Oral	10		<i>Initiative</i>	5
			<i>Leadership</i>	5

ملحق رقم (6)

مفتاح تصحيح مقياس الذكاء العاطفي

مفتاح تصحيح مقياس الذكاء العاطفي:

مقدمة :

مقياس الذكاء العاطفي الذي تم استخدامه في الدراسة يعتمد أسلوب إختبار القدرة (Ability Based Test)، فقد قام الباحث الحالي بالاطلاع على عدد كبير من المقاييس المنشورة على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، وكذلك في العديد من المراجع العلمية المتخصصة، حيث تبين أنه لا توجد مقاييس مشابهة في البيئة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص بحيث يتطرق المقياس لدراسة علاقة الذكاء العاطفي بالأداء الوظيفي، وبعد الاطلاع على العديد من النماذج النظرية في الذكاء العاطفي والتي تم التطرق إليها في الفصل الثاني، فقد استند الباحث على نموذج داليب سينج للذكاء العاطفي في محيط بيئة العمل، هذا المقياس يتكون في صورته المبدئية من اثنين وعشرين موقفاً موزعين على ثلاثة أبعاد رئيسية هي : الكفاية الانفعالية (وتشمل خمسة مواقف)، والنضج الانفعالي (ويشمل سبعة مواقف)، و الحساسية الانفعالية وتشمل عشرة مواقف).

و يتمتع هذا المقياس بقيم ثبات و مصداقية عالية (0.89 للثبات، و 0.94 للصدق) وقد قام الدكتور "داليب سينج" معد المقياس للبيئة الهندية من التحقق من ذلك بأسلوب إعادة إجراء الاختبار وكذلك التجزئة النصفية (Singh, 2006, p.210). وقد قام الباحث بترجمة هذا المقياس (أنظر ملحق رقم 1)، والتحقق من صدقه وثباته بإجراء دراسة إستطلاعية، على إثرها تم تقنين المقياس ليناسب البيئة الفلسطينية، وقد أصبح المقياس في صورته النهائية (أنظر ملحق رقم 3) مكون من ثلاث مجموعات تشتمل على أربعة عشر موقفاً موضحة في جدول (7.1):

جدول رقم (7.1)

توزيع أرقام العبارات و عددها في مقياس الذكاء العاطفي بعد تقنينه ليناسب البيئة الفلسطينية

عدد المواقف	رقم الموقف حسب الترقيم في المقياس الأصلي(ملحق رقم 1) قبل التقنين	مكونات الذكاء العاطفي
3	22-8-2	الحساسية الانفعالية
6	21-18-12-11-9-4	النضج الانفعالي
5	20-15-14-13-3	الكفاية الانفعالية
14		المجموع

طريقة تصحيح الإستجابات على مقياس الذكاء العاطفي:

وضع أسفل كل موقف من المواقف الأربعة عشر، بدائل أربعة، وعلى المستجيب أن يختار إحداها من وجهة نظره، وتم إعطاء الدرجات لكل بديل حسب الجدول رقم (7.2)، وبناء على هذا الجدول فإن المستجيب يحصل على درجة كلية للذكاء العاطفي وثلاثة درجات فرعية تحدد مستواه في كل مكون من المكونات الثلاثة (الكفاية الانفعالية، والنضوج الانفعالي،

جدول رقم (7.2)

مفتاح تصحيح استجابات مقياس الذكاء العاطفي

الدرجة	الاستجابة	رقم الموقف	الدرجة	الاستجابة	رقم الموقف
5	أ	13	5	أ	2
15	ب		10	ب	
20	ج		15	ج	
10	د		20	د	
10	أ	14	15	أ	3
15	ب		20	ب	
5	ج		5	ج	
20	د		10	د	
10	أ	15	20	أ	4
15	ب		15	ب	
20	ج		10	ج	
5	د		5	د	
5	أ	18	10	أ	8
10	ب		5	ب	
15	ج		20	ج	
20	د		15	د	
15	أ	20	5	أ	9
20	ب		10	ب	
10	ج		20	ج	
5	د		15	د	
20	أ	21	5	أ	11
15	ب		10	ب	
10	ج		15	ج	
5	د		20	د	
20	أ	22	20	أ	12
15	ب		15	ب	
10	ج		10	ج	
5	د		5	د	

والحساسية)، وبناء على هذه الدرجات يصنف المستجيب ضمن أحد خمسة فئات للذكاء العاطفي طبقاً لما هو موضح في جدول رقم (7.3) .

جدول رقم (7.3)

تصنيف درجات الذكاء العاطفي

P-20	P-40	P-50	P-75	P-90	أبعاد الذكاء العاطفي
< 15	25 - 15	26 - 36	37 - 47	60 - 48	الحساسية الانفعالية (مدى الدرجات: 15- 60)
< 30	30 - 52	53 - 75	76 - 98	120 - 99	النضوج الانفعالي (مدى الدرجات: 30- 120)
< 25	25 - 43	44 - 62	63 - 81	100 - 82	الكفاية الانفعالية (مدى الدرجات: 25- 100)
< 70	70-122	123-175	176 -228	229 -280	العلامة الكلية (EQ)

وجداول رقم (7.3) يوضح تحليل لتصنيف الدرجات الواردة في الجدول رقم (7.4)، وعليه يكون التفسير النهائي لدرجات الذكاء العاطفي حسب الفئات الخمس

جدول رقم (7.4)

التحليل النوعي لفئات الذكاء العاطفي حسب الدرجة النهائية

التفسير	الفئة
ذو ذكاء عاطفي عالي جداً	P-90
ذو ذكاء عاطفي عالي	P-75
ذو ذكاء عاطفي متوسط	P-50
ذو ذكاء عاطفي منخفض	P-40
لا يتمتع بذكاء عاطفي " أعد الاختبار في يوم آخر "	P-20