

# أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي

دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية

عايدة رشاد عبد القادر

الدكتورة

سامية السيد محمود

استاذ مساعد إدارة الأعمال

بكلية التجارة - جامعة الزقازيق

الدكتورة

عبير عثمان عبد العزيز عطا الله

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

بكلية التجارة - جامعة الزقازيق

## مقدمة:

من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في مجال السلوك الإنساني مؤخراً مصطلح الذكاء العاطفي الذي نال اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين نظراً لأهمية الدور الذي يؤثر به في الجوانب المختلفة من حياة الأفراد؛ حيث اكتسب منذ عام ١٩٩٠ أهمية كبرى في التنوّع بالنجاح المهني والشخصي للأفراد (رزق والسيد ٢٠١٣)؛ حيث يشير الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر وانفعالات الآخرين نحوه، وأن يستخدم تلك المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته مما يحقق التوافق بين الفرد والآخرين في المنظمة ويزيد من التزامهم نحو تحقيق الأهداف (شعبان، ٢٠١٢) كما يلعب الذكاء العاطفي دوراً هاماً لضمان نجاح الفرد في عمله (Al-Kahtani, 2013).

وعلى جانب آخر، يعد الالتزام التنظيمي عاملاً مهماً لتطوير العمل المؤسسي، وبرزت أهمية المدخلات المادية والتكنولوجية المختلفة، إلا أن الموارد البشرية تبقى هي الأهم، ولكن استثمار الموارد البشرية المؤهلة والاستفادة منها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الولاء والانتماء التنظيمي الذي يشعر الفرد وكأنه يعمل من أجل تحقيق ذاته (القيوتى والمطيرى، ٢٠١١)؛ فولاء الأفراد للمنظمة يساعد على زيادة أدائهم والتزامهم بأهداف المنظمة ويساعد على انخفاض نسبة دوران العمل (الحربي، ٢٠٠١)، كما يساعد على تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد لحرصهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها (العميري، ٢٠١٢).

إن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد له تأثير سلبي على المنظمة وفرق العمل بها ويؤدي إلى انخفاض قدرة الفرد على التطوير والتكيف والتطوير الذاتي وزيادة الصراع بين الجماعات وفرق العمل (جرغون، ٢٠٠٩)، وإحدى وسائل رفع الالتزام التنظيمي للعاملين هو ممارسة العملية الإدارية بذكاء من خلال ما يعرف بالذكاء العاطفي.

استهدفت الباحثة تحديد مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي بين المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة، والوقوف على مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بين العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة، ودراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية.

وقد اختارت الباحثة مديرية الشباب والرياضة كمجال للدراسة الميدانية نظراً لقيام المديرية بعدد من الأنشطة والتي تظهر في إستراتيجية ورؤية ورسالة المديرية ومن أهم هذه الأنشطة ما يلي:

١- تشجيع الحوار الفكري والثقافي بين الشباب حول قضايا التنمية الشاملة والاهتمام بمشروعات تنمية القرية المصرية، ونشر ثقافة العمل الحر بين الشباب وتشجيعهم، وتجميع طاقاتهم حول أهداف ومبادئ المنظمة.

٢- دعم القيم الخلقية والروحية وتنمية روح الولاء للمنظمة.

٣- غرس قيم المواطنة والاهتمام والارتقاء بمستوى الأداء.

٤- توفير الخدمات الشبابية وتحديث مراكز الشباب وإقامة مراكز شباب جديدة.

ومن ثم تتوقع الباحثة أن تؤثر مثل هذه الأنشطة على الذكاء العاطفي للعاملين ومن ثم على الالتزام التنظيمي لهم بالمديرية.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي:

هناك عدة دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، والتي منها:

- دراسة أبو الفضل، ٢٠٠٧، بعنوان "أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية في القاهرة الكبرى":

هدفت تلك الدراسة إلى اختبار اثر ارتفاع الذكاء العاطفي للأفراد في مجال العمل وعلاقة ذلك بالترام الفرد داخل المنظمة سواء الالتزام العاطفي للفرد أو الالتزام المستمر أو الالتزام الأخلاقي بالتطبيق على البنوك التجارية العامة والعاملة بالقطاع المصرفي المصري. وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي له تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى ، كما أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من الذكاء العاطفي والالتزام الوجداني والالتزام المستمر، ولكن هناك علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي والالتزام الأخلاقي.

- دراسة Gu..leryuzoo el.,2008 بعنوان "الرضا الوظيفي كوسيط بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي":

هدفت تلك الدراسة معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين كل من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، وقد استعان بـ ؛ أبعاد لقياس الذكاء العاطفي هي (الوعي بالذات وإدراك الآخرين واستخدام العواطف والمهارات الاجتماعية)، واستعان الباحث بأسلوب معامل الارتباط

والانحراف المعياري لتحليل البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الممرضات ممن يعملون في مستشفيات مدينة أنقرة بتركيا.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة بين الذكاء العاطفي ككسل والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي؛ حيث تؤثر إدراك العواطف الذاتية واستخدام العواطف مباشرة على الالتزام التنظيمي، ويلعب الرضا الوظيفي دور الوسيط بين تنظيم العواطف والالتزام التنظيمي، ولا يوجد علاقة بين تقويم عواطف الآخرين - أحد أبعاد الذكاء العاطفي - والالتزام التنظيمي.

- دراسة Khalili, A. 2011 بعنوان "مدى تأثير الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بين العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص":

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة تأثير الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي، وتم قياس الذكاء العاطفي باستخدام أربعة مؤشرات (الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات)، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحراف المعياري والوسط الحسابي في قياس التشتت والنزعة المركزية للبيانات، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من الموظفين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص بإيران.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين كل من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي للموظفين وأن الذكاء العاطفي له دور كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- دراسة Raza et al., 2014 بعنوان "التحقيق في اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي من خلال تأثير توسيط الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية للقطاع البنكي في باكستان".

استهدفت الدراسة اكتشاف أثر الذكاء العاطفي مع مؤشرات على الأداء الوظيفي ومؤشراته من خلال توسيط الالتزام التنظيمي جنباً إلى جنب من خلال مؤشرات (الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري)، وأظهرت النتائج أن للذكاء العاطفي دوراً وتأثيراً هاماً على كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

- دراسة Long & Kowang, 2015 بعنوان "تثير الذكاء العاطفي للقائد على الالتزام التنظيمي للعاملين":

استهدفت تلك الدراسة معرفة اثر الذكاء العاطفي للقائد على الالتزام التنظيمي للعاملين، وتم قياس الذكاء العاطفي للقائد بـ 4 أبعاد (إدراك الذات وإدارة الذات والحافز وإدراك الآخرين والمهارات الاجتماعية)، بينما تم قياس الالتزام التنظيمي بـ 3 أبعاد (الالتزام العاطفي والالتزام

المستمر والالتزام المعياري). وقد استخدم البحث أسلوباً معاملاً الانحدار والوسط الحسابي لتحليل البيانات، وتم تطبيقها على نوعين من الشركات: شركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية التابعة لدولة ماليزيا بهدف إجراء مقارنة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي للقائد له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين وأن أبعاد الالتزام التنظيمي تتأثر بنسبة ٤١% بسبب الذكاء العاطفي للقادة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، بينما تتأثر أبعاد الالتزام التنظيمي بنسبة ٣٩% بسبب الذكاء العاطفي للقادة بالنسبة للشركات المحلية، مما يشير إلى أن خصائص الشركة من حيث كونها محلية أم متعددة الجنسيات لها تأثير طفيف على تأثير الذكاء العاطفي للقادة على الالتزام التنظيمي.

- دراسة البدوي، ٢٠١٦، بعنوان "مدى تأثير الذكاء العاطفي للمديرين على مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين بالتطبيق على جامعة بنها":

هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير الذكاء العاطفي للمديرين الذي يتضمن (فهم مرؤوسهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وانفعالاتهم، وما يحبطهم وما يدفعهم إلى العمل والإنجاز بهمة واقتدار بلا ضجر أو انفعال) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين بالتطبيق العاملين بجامعة بنها. وكان المتغير المستقل يتمثل في الذكاء العاطفي، أما المتغير التابع فيتمثل في الالتزام التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي للمديرين في جامعة بنها يؤثر تأثيراً معنوياً على مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة (أبو الفضل ٢٠٠٧ و Gu.leryuzoo et al., 2008 و Khalili, A. 2011 و دراسة Mohamadkhani & Lalardi, 2012 و Almazrouei et al., 2015 و دراسة Long & Kowang, 2015 و دراسة هارون، ٢٠١٦ و دراسة البدوي، ٢٠١٦) على وجود علاقة إيجابية معنوية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي. في حين أيدت دراسة Lee et al., 2012 و دراسة اللوزي، ٢٠١٢ وجود علاقة إيجابية متوسطة غير معنوية بينهما.

مشكلة البحث:

مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر أبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة

الشرقية ؟

ويمكن التعبير عن هذا التساؤل في إطار التساؤلات لفرعية التالية:

١- ما مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي السائدة بين المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية؟

٢- ما مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي السائدة بين المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية؟

٣- ما درجة تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية؟

أهداف البحث:

تم صياغة أهداف البحث في ضوء التساؤلات السابقة على النحو التالي:

١- قياس مدى توافر كل من أبعاد الذكاء العاطفي وأبعاد الالتزام التنظيمي بين المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية.

٢- دراسة تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي.

أهمية البحث:

تقسم أهمية البحث إلى أهمية علمية و تطبيقية كما يلي:

الأهمية العلمية:

١- التأكيد على ضرورة تنمية الذكاء العاطفي لدى المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، مع التأكيد أيضاً على أن أبعاد الذكاء العاطفي يمكن تقسيمها إلى قسمين: الأول مرتبط بالفرد نفسه ويشتمل على (الوعي بالذات- إدارة الذات- الدافعية)، والقسم الثاني يرتبط بسلوك الفرد مع المتعاملين معه ويشتمل على (التعاطف- العلاقات الاجتماعية).

٢- توضيح ضرورة تحفيز عملية الالتزام التنظيمي لدى المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

٣- المساهمة في توضيح العلاقات بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.

الأهمية التطبيقية:

توضيح دور الذكاء العاطفي في خلق وتوفير الالتزام التنظيمي بين المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة جهة البحث.

أ - متغيرات البحث:

تتمثل متغيرات البحث الحالي في الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.

ويتمثل المتغير المستقل في الذكاء العاطفي والذي يمكن تعريفه بأنه "قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر وانفعالات الآخرين، وأن يستخدم تلك المعلومات في

توجيه سلوكه وانفعالاته مما يحقق التوافق بين الفرد والآخرين في المنظمة ويزيد من التزامهم نحو تحقيق الأهداف" (ماضي، ٢٠١٤ بتصرف).

أما التعريف الإجرائي للذكاء العاطفي فيتمثل في أبعاده، والتي يمكن توضيحها فيما يلي: (موسى، ٢٠١٦).

- الوعي بالذات: وتمثل "قدرة الفرد على إدراك مشاعره وانفعالاته والتقييم الدقيق لذاته وثقته بذاته".

- إدارة الذات: وتمثل "قدرة الفرد على السيطرة والتحكم وتنظيم العواطف والتكيف مع الآخرين".

- الدافعية (حفز الذات): وتمثل "تنمية الانفعالات وضبط الدوافع ودعم المشاعر لتحقيق الأهداف وتأجيل الإشباع الفوري والتحكم في الاندفاع".

- التعاطف: وتمثل "قدرة الفرد على معرفة مشاعر الآخرين من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم والتعاطف والإحساس بمشاعر الآخرين وفهماها".

- المهارات الاجتماعية: وتمثل "قدرة الفرد على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقته بهم وإظهار الاهتمام لهم، واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة العلاقات الايجابية والفعالة مع الآخرين".

ويتمثل المتغير التابع في الالتزام التنظيمي، والذي يمكن تعريفه بأنه "هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ورغبته في المحافظة على عضويته بالمنظمة وسعيه الجاد من أجل تحقيق أهدافها" (موسى، ٢٠١٦).

أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي يتمثل في أبعاده، والتي يمكن توضيحها فيما يلي (موسى، ٢٠١٦):

- الالتزام العاطفي، وهو "ارتباط عاطفي للفرد بمنظمة معينة والإيمان بقيمها". ويتأثر بدرجة شعور الفرد بأن البيئة المحيطة تتيح للفرد المشاركة في صنع القرار الذي يخص عمله.

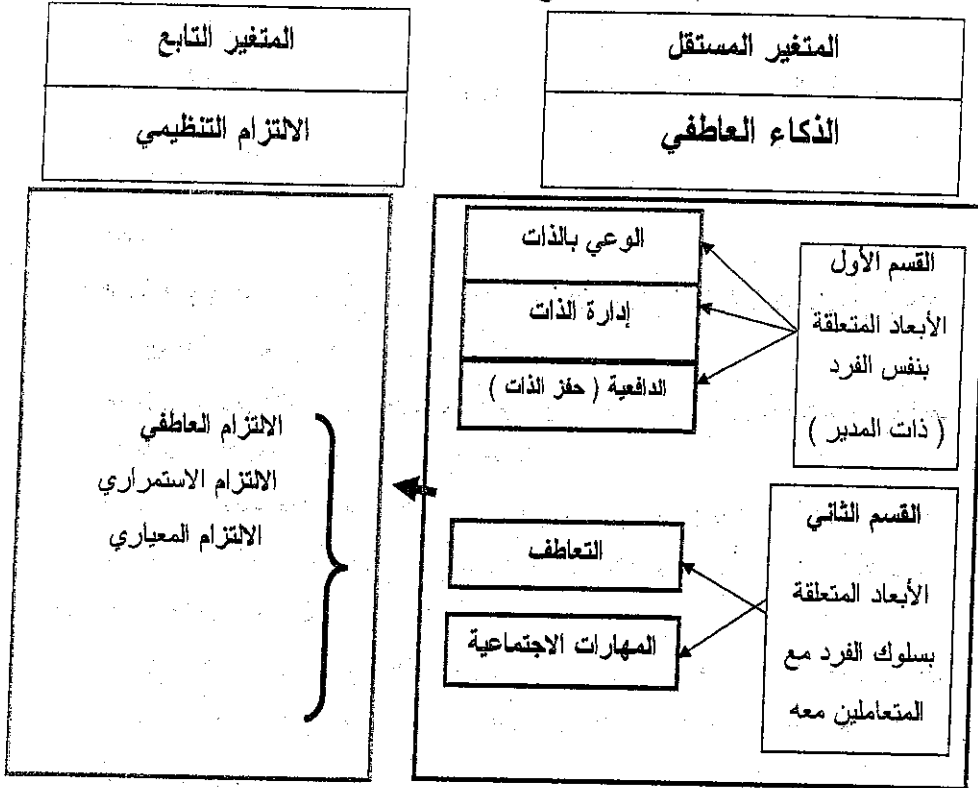
- الالتزام الاستمراري، وهو "إدراك الأفراد بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها من جراء بقائهم في المنظمة مقارنة بما سيتحمله من تكاليف إذا ما قرر ترك العمل في المنظمة؛ مثل الخسارة المادية وخسارته للعلاقات التي كونها مع الآخرين".

- الالتزام المعياري، وهو "درجة إحساس الفرد الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع قيم ومبادئ المنظمة التي يعمل بها، وفي حالة تطابق الاثنان يشعر الفرد بالالتزام أخلاقي أو أدبي بالبقاء في المنظمة".

ويوضح الشكل رقم (1) نموذج ومتغيرات البحث وأدوات القياس:

شكل (1)

نموذج البحث ومتغيراته



المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

هذا، وستقوم الباحثة بقياس أبعاد متغيرات البحث بالاعتماد على قائمة استقصاء؛ حيث تم قياس أبعاد الذكاء العاطفي والذي يمثل المتغير المستقل باستخدام قائمة الاستقصاء التي أعدها (Salovey & Mayer, 1990)، (Goleman, 1995) حيث اتفقت الدراسات السابقة على استخدام هذا المقياس، في حين تم الاعتماد في قياس أبعاد الالتزام التنظيمي على استخدام قائمة الاستقصاء التي أعدها (Long & Kowang 2015)، (Lee et al., (2012).

ب- فروض البحث:

في ضوء أهداف البحث، يسعى البحث الحالي إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:  
فأ1: "يوجد فروق معنوية في درجة توافر أبعاد الذكاء العاطفي بين المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة جهة البحث".



نص ٢: "يوجد فروق معنوية لمدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بين المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة جهة البحث".

نص ٣: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي للمديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة جهة البحث".

أولاً: الذكاء العاطفي:

استخدمت الدراسات العربية (المللي، ٢٠١٠، والشهري، ٢٠٠٩) عدة ترجمات لمصطلح Emotional Intelligence منها: الذكاء الانفعالي والذكاء الوجداني والذكاء العاطفي وذكاء المشاعر، ولقد استخدمت الباحثة مفهوم الذكاء العاطفي، وله عدة تعريفات تستعرضها الباحثة كما يلي:

- الذكاء العاطفي هو "قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وتمييزه بينهما، واستخدام تلك المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته" (Salvoryand Mayer, 1990).

- الذكاء العاطفي هو "القدرة على إثارة الحماس في النفس والمحافظة على روح الأمل والتفاؤل عند مواجهة المشكلات والتعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم والقدرة على إقناعهم وقيادتهم" (Goleman, 2004).

- الذكاء العاطفي هو "قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعره الذاتية وكذلك انفعالات ومشاعر الآخرين والقدرة على تقدير تلك الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين (أحمد، ٢٠٢٢).

- الذكاء العاطفي هو "فهم الفرد وإدراكه لانفعالاته وكيفية تعبيره عنها بأسلوب مناسب، وفهم الحالة الانفعالية للآخرين والتعامل معهم بفاعلية والتعاطف مع الآخرين وإدارة الفرد لمزاجه السيئ وأن يكون محفزاً وساعياً لتحقيق أهدافه متغلباً على المعوقات التي تقابله ومتحفظاً بالأمل والتفاؤل (النجار، ٢٠١٣).

ويمكن للباحثة في ضوء التعريفات السابقة استخلاص تعريف شامل للذكاء العاطفي من خلال تعريفه بأنه قدرة الفرد على الانتباه والإدراك لانفعالاته ومشاعره الذاتية وكذلك انفعالات ومشاعر الآخرين، والقدرة على تقدير تلك الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية، ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين".

أبعاد الذكاء العاطفي:

أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج (Goleman, 1995):

حدد (Goleman, 1995) خمسة أبعاد للذكاء العاطفي وهي (الوعي بالذات وإدارة الذات والدافعية أو حفز الذات والتعاطف والمهارات الاجتماعية)، وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد:

#### ١- الوعي بالذات:

تعددت تعريفات الوعي بالذات، ومنها "قدرة الفرد على رصد عواطفه ومشاعره الخاصة وقدرته على معرفة مزاجه ودوافعه ومدى تأثيرها على الآخرين" (Grace & Banu, 2015)، وعرف (Talarico, 2013) الوعي بالذات بأنه "قدرة الفرد على معرفة وفهم مشاعره وانفعالاته واستخدام تلك المعلومات بطريقة عقلانية". في حين عرف (Obradovic, et al., 2013) الوعي بالذات بأنه "القدرة على إدارة المشاعر بشكل ممتاز ومعرفة نقاط القوة والضعف في الذات وفهم المشاعر". مما سبق يمكن للباحثة تعريف الوعي بالذات بأنه "قدرة الفرد على إدراك مشاعره وانفعالاته والتقييم الدقيق لذاته وثقته بذاته"، أي أنه يتضمن عدة عناصر فرعية، هي:

- قدرة الفرد على إدراك مشاعره وانفعالاته.
- قدرة الفرد على التقييم الدقيق لنفسه.
- ثقة الفرد بنفسه.

أشار (النجار، ٢٠١٣) إلى مجموعة من العوامل التي تساعد الفرد على تكوين الوعي بذاته، وهي: تقييم الفرد لذاته ومعرفة إمكانياته ورضاه عنها وثقة الفرد في نفسه وقدرته على تحمل المسؤولية ومواجهة المواقف المختلفة مع الآخرين وشعوره بالحب واهتمام الآخرين به. كما توصلت (بسيوني، ٢٠١٢) إلى أن الوعي بالذات له تأثير إيجابي على التحصيل الدراسي، كما أن قدرة الفرد على الوعي بذاته تؤثر إيجابياً على سلوكيات الفرد الابتكارية وتزيد من إنتاجيته وتعمل على تحقيق رضا العملاء (Dincer & Orhan, 2012).

#### ٢- إدارة الذات:

تعددت تعريفات إدارة الذات، ومنها "قدرة الفرد على التحكم في الانفعالات بشكل يجعله مستعداً لمواجهة المواقف المختلفة" (عجاج، ٢٠٠٢)، وكذلك "قدرة الفرد على تحمل الانفعالات العاطفية التي تأتي من الحياة العامة، والقدرة على ضبط تلك الانفعالات والتعامل معها على نحو

فعال والتخلص من الانفعالات السلبية" (السمودي، ٢٠٠٧). وهي "القدرة على تنظيم المزاج في ذات الفرد والآخرين (Brackett & Salvo, 2006)، وستعرف الباحثة إدارة الذات بأنها "قدرة الفرد على السيطرة والتحكم في انفعالاته الذاتية وتنظيم عواطفه والقدرة على التكيف مع الآخرين"، بناءً على هذا التعريف يمكن تحليل إدارة الذات إلى العناصر التالية:

- قدرة الفرد على السيطرة والتحكم وتنظيم عواطفه.
- قدرة الفرد على التكيف مع الآخرين.

تناولت مجموعة من الدراسات أهمية إدارة الذات؛ حيث توصل (منصور، ٢٠١٢) إلى أن إدارة الذات لها تأثير إيجابي على تخفيض السلوك العدواني، وتوصل (الدياسطي، ٢٠١٠) إلى أن إدارة الذات ترتبط إيجابياً بالتوافق النفسي والاجتماعي مع الأوضاع الاجتماعية أو الأسرية. وأشارت (العناني، ٢٠١٤) إلى مجموعة من العوامل التي تساعد الفرد على تكوين قدرات إدارة الذات منها: التحكم في الانفعالات السلبية وتحويلها إلى إيجابية والقدرة على ممارسة الحياة بشكل إيجابي.

### ٣- الدافعية أو حفز الذات:

تعددت تعريفات الدافعية؛ ومنها "قدرة الشخص على منح نفسه طاقة للأداء الجيد والقدرة على مقاومة الاندفاع وتأجيل الإشباع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" (السمودي، ٢٠٠٧)، ومنها "توجيه الانفعالات نحو تحقيق الأهداف وتأجيل إشباع الدوافع من أجل تحقيق أهداف طويلة المدى" (خليل، ٢٠١٠)، ومنها "قدرة الفرد على تركيز طاقته النفسية لإنجاز هدف مقبول وتتضمن القدرة على تأجيل الإشباع والسيطرة على الاندفاعات" (موسى، ٢٠١٢).

مما سبق يمكن للباحثة تعريف الدافعية بأنها "تتمية الانفعالات وضبط الدوافع ودهم المشاعر لتحقيق هدف معين وتأجيل الإشباع الفوري والتحكم في الاندفاع"، ويلاحظ من هذا التعريف أن الدافعية تتكون من العناصر التالية:

- القدرة على ضبط الانفعالات.
- القدرة على ضبط الدوافع ودعم المشاعر لتحقيق الأهداف.
- القدرة على تأجيل الإشباع الفوري والتحكم في الاندفاع.

تناولت العديد من الدراسات أهمية الدافعية، منها (البهنساوي، ٢٠١٣) توصل إلى أن الدافعية تؤثر إيجابياً على تخفيض السلوكيات غير المرغوبة، وأشار (الدوسري، ٢٠١٢) إلى أن الأفراد الذين يتوافر لديهم الدافعية لديهم الرغبة لمواجهة العوائق وتخطيها، كما أشارت (زمزمي، ٢٠١١) إلى أن الدافعية ترتبط إيجابياً بحل المشكلات الاجتماعية، وتوصلت (أبو عفش، ٢٠١١) إلى أن الدافعية تؤثر إيجابياً على فاعلية أداء المديرين في اتخاذ القرار وحل

المشكلات؛ مما يدفعهم للعمل الجاد والابتكار وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لصالح أعمالهم دون انتظار وسائل التحفيز المختلفة التي تقدم لهم، ومما يساعد على تكوين الدافعية لدى الفرد: التفاؤل والعمل على تحقيق الأهداف والالتزام الوظيفي للعامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها والترابط الهادف بين الموظفين بالمنشأة (حسين وحسين، ٢٠٠٦).

#### ٤- التعاطف:

تعددت تعريفات التعاطف، ومنها "قدرة الفرد على فهم رد فعل الآخرين تجاه عواطفه الخاصة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال وعى الفرد بذاته" (Grace & Babu, 2015)، و"القدرة على توليد المشاعر واستخدام العواطف للوقوف مع الغير وتعزيز التواصل الاجتماعي معهم مما يطور القدرة المعرفية لديه" (Brackett & Salvo, 2006)، وهي "القدرة على إدراك وفهم وتقدير مشاعر الآخرين" (Stein et al., 2009)، وهي "قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين من أصواتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون مما يؤدي إلى التناغم العاطفي معهم وهي قدرة إنسانية ضرورية" (عاشور، ٢٠١٢).

مما سبق يمكن للباحثة تعريف التعاطف بأنه "قدرة الفرد على معرفة مشاعر الآخرين من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم، والتعاطف والإحساس بمشاعر الآخرين وفهمها". يلاحظ من هذا التعريف أن التعاطف يتكون من العناصر التالية: قدرة الفرد على معرفة مشاعر الآخرين من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم والتصرف وفقاً لفهمه لها.

أوضحت مجموعة من الدراسات أهمية التعاطف، منها: (نيل والمغربي، ٢٠١٣) توصلت إلي أن التعاطف يساعد المعلمين على زيادة فعالية المناهج المستخدمة في الدراسة، وأن التعاطف يقلل من المشاكل ويرفع قدرة الفرد على حل المشكلات الاجتماعية التي يواجهها (زمزمي، ٢٠١١). أشارت (خليل، ٢٠١٠) إلي أن الوعي بالذات يساعد في تكوين التعاطف؛ الذي يتكون من فهم وتدعيم الآخرين والإيثار والتنوع.

#### ٥- المهارات الاجتماعية:

تعددت تعريفات المهارات الاجتماعية؛ منها "القدرة على فهم وتحديد الإشارات الاجتماعية الصادرة من الآخرين والقدرة على إدارة العلاقات وبناء شبكات التواصل مع الآخرين" (Grace, Banu, 2015)، كما أنها "القدرة على إنشاء العلاقات السليمة والحفاظ عليها والعمل بفعالية مع المجموعات والتعامل بصورة بناءة مع الصراع" (Bar-on et al., 2007)، وهي "معرفة مشاعر الغير والتصرف في ضوء تلك المشاعر بتدبير" (حسين، ٢٠٠٧).

مما سبق يمكن للباحثة تعريف المهارات الاجتماعية بأنها "القدرة على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقته بهم وإظهار الاهتمام لهم، واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة العلاقات الإيجابية والفعالة مع الآخرين".  
يلاحظ من هذا التعريف أن المهارات الاجتماعية تتكون من العناصر التالية:

- القدرة على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين.
- القدرة على استخدام مهارات الإقناع والتفاوض.
- القدرة على بناء الثقة وتكوين شبكة العلاقات الإيجابية والفعالة مع الآخرين.

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالمهارات الاجتماعية؛ حيث أوضح (حسين وحسين، ٢٠٠٦) أن المهارات الاجتماعية تعد المكون الرئيسي للذكاء العاطفي، وأشارت (أحمد، ٢٠١١) إلى أن المهارات الاجتماعية تساعد الفرد على الاتصال الفعال مع الآخرين وتزيد من قدرته على التكيف الاجتماعي والسعادة الشخصية والإحساس بالطمأنينة النفسية، وتوصل (غنيم وآخرون، ٢٠١٢) إلى أن المهارات الاجتماعية تؤثر إيجابياً على تنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وأشار (خليل، ٢٠١٠) إلى عدة عوامل تساعد على تكوين المهارات الاجتماعية منها: القدرة على إدارة التغيير والقدرة على الإقناع والثقة المتبادلة بين المديرين والموظفين وبناء فرق عمل فعالة، والتواصل والتأثير والتعامل مع الصراعات والقيادة وبناء الروابط والمشاركة وتعاون فرق العمل.

#### الالتزام التنظيمي:

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لاقى بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

وأيضاً من بين التعريفات التي برزت في النظر إلى الالتزام التنظيمي:

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بأسباب نفعية مادية.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

أما Odunayo et al., 2014 فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه نتاج تفاعل ثلاثة

عناصر وهي:

- الإيمان القوى وقبول أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة.
- الرغبة الشديدة للبقاء في عضوية المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

في ضوء ما سبق يتضح أن الدراسات السابقة اتفقت على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وذلك على النحو التالي:

**أولاً: بعد الالتزام العاطفي:**

يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

**ثانياً: بعد الالتزام المعياري:**

يقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (Meyer and Allen 1997).

ثالثاً: بعد الالتزام المستمر:

هو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها (Meyer and Allen 1997).

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن أبعاد الالتزام التنظيمي الأكثر وروداً في الأدبيات السابقة هي بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام المعياري و بعد الالتزام المستمر.  
مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة (علياً- وسطي- إشرافية) بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية.

وتتمثل عينة مجتمع البحث والدراسة في المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية (٤٦١٩) كما هو موضح بالجدول رقم (١) حيث يوضح بيان بأعداد مفردات المعاينة (المديرين بمستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى):

#### جدول رقم (١)

##### حجم مجتمع وعينة البحث

حجم العينة	نسبة تمثيل المجتمع بالمستويات الإدارية	حجم المجتمع	مفردات المعاينة
٢٠	٦ %	٢٥٦	إدارة عليا
١٦٠	٤٢ %	١٩٣٢	إدارة وسطي: مدير إدارة
٢٠٤	٥٣ %	٢٤٣١	إدارة وسطي : درجة ثالثة مؤهل عال
٣٨٤	١٠٠ %	٤٦١٩	أجمالي مفردات العينة

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التقرير الإحصائي لإجمالي الدرجات الوظيفية لمديرية الشباب والرياضة مركز التوثيق والمعلومات، محافظة الشرقية، ٢٠١٥.

أما بشأن عينة الدراسة فقد طبقت على عينة من المديرين حيث تم حساب حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{x^2 NP(1 - P)}{D^2(N - 1) + x^2 P}$$

حيث إن: n: حجم مجتمع العينة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

P: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وقد اعتبرت الباحثة ٥٠% لأن ذلك شوف يعطى أكبر حجم ممكن للعينة.

D: درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، وقد اعتبرت الباحثة ٥%.

X: الدرجة المعيارية (قيمة اختبار كاي<sup>٢</sup>) المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث وهو ٩٥% عند درجة = ١ وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوى ١.٩٦.

وعليه فقد تم أخذ عينة من المديرين بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية (أبو حماد - أبو كبير - الإبراهيمية - الحسينية - الزقازيق شرق - الزقازيق غرب - العاشر من رمضان - أولاد صقر - بلبيس شرق - بلبيس غرب - ديرب نجم - ديوان عام المديرية - فاقوس شرق - فاقوس غرب - كفر صقر - مشطول السوق - منيا القمح شرق - منيا القمح غرب - مهبيا).

وبالتالي يتمثل حجم العينة التي تم التطبيق عليها عدد ( ٣٨٤ ) مديراً حيث تم توزيع الاستبيانات لتشتمل على كل المستويات الإدارية الثلاثة بعدد تمثل في ( ٢٠ ) فرد بمستوى الإدارة العليا "مدير عام"، ( ١٦٠ ) فرد بمستوى الإدارة الوسطى "درجة أولى"، ( ٢٠٤ ) فرد بمستوى الإدارة الإشرافية "درجة ثانية ودرجة ثالثة" وفقاً لنسبة تمثيل كل مستوى إداري في مجتمع البحث وذلك بعد جمع الاستبيانات الصالحة للتحليل واستبعاد غير المكتملة وعزوف البعض عن تسليمها.

العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي في مسديريات الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية:

قامت الباحثة بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المحاور الرئيسية والأبعاد المختلفة لكل من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي وكذلك بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي والمحددة لنوعيته والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، والجدول (٢) يوضح ذلك:



جدول (٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المحاور الرئيسية لكل من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.

مستوى الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي المؤثر	الالتزام التنظيمي الذكاء العاطفي
-	-	-	-	الوعي بالذات
***.٠.٧٠٣	***.٠.٧٨٩	***.٠.٦٧٢	***.٠.٦٤٧	
-	-	-	-	إدارة الذات
***.٠.٨١١	***.٠.٨١٨	***.٠.٨٨٢	***.٠.٧٣٣	
-	-	-	-	الدافعية
***.٠.٦٨٧	***.٠.٧٩٣	***.٠.٧٤٣	***.٠.٥٢٦	
-	-	-	-	التعاطف
***.٠.٥٧٠	***.٠.٤٧٨	***.٠.٥٢٨	***.٠.٧٠٥	
-	-	-	-	المهارات الاجتماعية
***.٠.٧٠١	***.٠.٦٥٤	***.٠.٧٣٦	***.٠.٧١٤	
-	-	-	-	مدى الذكاء العاطفي
***.٠.٦٩٤	***.٠.٧٠٦	***.٠.٧١٢	***.٠.٦٦٥	

\*: دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

\*\* : دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

\*\*\*: دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (٢) أعلاه ما يلي:

1. يشير واقع الممارسات الميدانية إلى أن هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد الذكاء العاطفي السائدة في مديريات الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية وبين الالتزام التنظيمي لدى المديرين بهذه المديريات، سواء كان ذلك على أساس بعد منفرد أو على أساس كلى مجتمع، وتشير تلك العلاقة إلى أن هذا الأثر عكسي، ويمكن تبرير هذا الأثر بتأثير الثقافة السائدة والعرف المتعارف عليه لدى المديرين بقطاع الشباب والرياضة بالشرقية، والتي تشير إلى ضعف ممارساتهم كمديرين للذكاء العاطفي على أرض الميدان، وضعف الوعي لديهم بذلك، ومن ثم اتساع هذا المفهوم أيضا. ومن جهة أخرى سوء تصرف المسؤولين في حالة ممارسة المديرين لأبعاد الذكاء العاطفي المختلفة (الوعي بالذات، إدارة الذات، الدافعية، التعاطف، العلاقات الاجتماعية) واعتمادهم على الانصياع للمديرين الذين يمارسون النمط الديكتاتوري كأسلوب إداري.

٢. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء العاطفي الخمسة في مديريات الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية، والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى المديرين في هذه المديريات، فكلما زاد الذكاء العاطفي لدى المديرين كلما ازداد الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بمديريات الشباب والرياضة.

٣. توجد علاقة ذات تأثير معنوي لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وبين الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء العاطفي في مديريات الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية، نظراً لسوء إتباع الأنماط الإدارية الحديثة في التعامل مع المرؤوسين من قبل هؤلاء المديرين.

٤. توجد علاقة ذات تأثير معنوي لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي في مديريات الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية بأبعاده الخمسة، والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى المديرين في هذه المديريات بأبعاده الثلاثة، وهذا يرجع إلى تعنت نسبة كبيرة من المديرين وتشددهم في التعاملات مع مرؤوسيه، ومن ثم الحكم عليهم من قبل المرؤوسين بسوء التصرف وعدم قدرتهم على الاحتواء للمرؤوسين.

٥. توجد علاقة ذات تأثير معنوي لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي بالمديريات والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى المديرين في هذه المديريات، فقد وجد أن قيمة معامل الارتباط هي (-٠.٦٩٤).

وتعقيباً على ذلك فإن هذه العلاقة تشير إلى أن أبعاد الذكاء العاطفي لدى مديري مديريات الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية - ميدانياً - تؤثر بطريقة قوية على مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، أي أنه كلما كانت نوعية الذكاء العاطفي مرتفعة لدى مديري هذه المديريات بمحافظة الشرقية كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، والذي يسفر في النهاية عن تلبية وأداء المهام والواجبات المطلوبة في العمل كما ينبغي أن يكون، والعكس بالعكس صحيح.

وهذا يتفق مع ما جاء بالدراسات السابقة حيث أشارت دراسة أبو الفضل، ٢٠٠٧ إلى وجود أثر للذكاء العاطفي على الالتزام بالعمل، وكذلك دراسة Khalili, 2011 التي تشير إلى وجود علاقة معنوية بينهما، أما دراسة Long & Kowang, 2015 فقد أشارت أيضاً إلى وجود تأثير طفيف، وكذلك دراسة البدوي التي أوضحت أن هناك تأثير للذكاء العاطفي لدى المديرين يؤثر تأثير معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

## نتائج وتوصيات البحث

أولاً : النتائج:

- تؤكد النظريات التقليدية في مجال القيادة على أنه يجب على القادة أن يفكروا بعقلانية دون التأثر بعواطفهم، مؤكدين على أهمية الذكاء العقلي للقادة ، بينما شدد البعض على ضرورة الاهتمام بالعواطف لتفسير سلوك الموظفين؛ حيث لا يمكن تفسيره من الناحية العقلية فقط بل لابد من فهم العواطف وكيفية إدارتها داخل بيئة العمل.
- نال مفهوم الذكاء العاطفي اهتمام الكثير من المفكرين في مجال الإدارة في الأونة الأخيرة في محاولة منهم للوصول إلى مستوى يتجاوز الفكرة التقليدية للذكاء العقلي إلى مستوى أفضل لفهم الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعالية وتأثيراً من التعامل مع عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين وإدارتها بشكل إيجابي.
- يتمثل الذكاء العاطفي في قدرة الفرد على الانتباه والإدراك لانفعالاته ومشاعره الذاتية وكذلك انفعالات ومشاعر الآخرين، والقدرة على تقدير تلك الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية، ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين.
- يشتمل الذكاء العاطفي على عدة أبعاد رئيسية؛ وهي إدراك العواطف وتقويمها والتعبير عنها - استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير - فهم وتحليل العواطف - إدارة العواطف.
- توجد خمسة أبعاد للذكاء العاطفي وهي (الوعي بالذات وإدارة الذات والدافعية أو حفز الذات والتعاطف والمهارات الاجتماعية)، وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد:
- تعددت نماذج قياس الذكاء العاطفي والتي يمكن تصنيفها في اتجاهين مختلفين تتبنى كل منها منهجية وجهة نظر مختلفة للذكاء العاطفي، وهي نماذج القدرة والنماذج المختلطة.
- هناك العديد من العوامل التي أشارت الدراسات السابقة إليها باعتبارها محددات للذكاء العاطفي، منها على سبيل المثال: تدريب وتنمية الموارد البشرية، والعدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمي، والقيادة، والثقافة التنظيمية:
- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.
- يقصد بالالتزام المعياري إحساس الفرد بالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.
- يشير الالتزام المستمر إلى تحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها.
- إن أساس نجاح كل إستراتيجية وعملية إدارية يعتمد بشكل كبير على مراحل تطبيقها والطريقة التي يتم بها ذلك، إن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بعدة مراحل متتابعة هي مرحلة الالتزام فالتطابق فالتجربة.
- يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي؛ حيث يساعد الذكاء العاطفي على زيادة أداء العاملين في المنظمة وزيادة ارتباط الفرد بالمنظمة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة.
- تجاوزت نتائج الالتزام التنظيمي لدهما حدود المنظمة والفرد لتصب في مصلحة المجتمع ككل؛ حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية - كنتيجة للالتزام - كلها عوامل تصب فمصلحة المجتمع النهائية.

- إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم.

#### وبناء على النتائج السابقة اقترحت الباحثة:

- ضرورة التفكير العقلاني لقادة مديريات الشباب والرياضة دون التأثير بعواطفهم، مؤكداً على أهمية الذكاء العقلي للقادة.
- التأكيد على أهمية العواطف لتفسير سلوك الموظفين وضعف الاقتصاد على تفسيره من الناحية العقلية فقط بل لابد من فهم عواطفهم ومن ثم حسن إدارتها داخل بيئة العمل.
- تدريب قدرات قيادات مديريات الشباب والرياضة على فهم العواطف الذاتية وإدراك الشخص لمشاعره ومعرفته للطريقة التي يفكر بها، والقدرة على استخدام العواطف بحكمة ومعرفة كيفية إدارتها والتعبير عنها.
- ضرورة أن يتحلى قادة مديريات الشباب والرياضة بالقدرة على فهم واحترام مشاعر الآخرين، والقدرة على الاستجابة والتفاعل مع عواطف الآخرين، وقدرة كل منهم على إدراك أن عواطفه يتم تطبيقها في سياق اجتماعي ونظام معقد من العلاقات التي تتطلب الحساسية والاستجابة السريعة.
- يجب أن يتحلى قادة مديريات الشباب والرياضة بأبعاد الذكاء العاطفي من حيث إدراك العواطف وتقويمها واستخدامها في تسهيل عمليات التفكير وإدارة العواطف.
- تنمية محددات الذكاء العاطفي لدى القادة والعاملين بمديريات الشباب والرياضة من خلال تدريب وتنمية الموارد البشرية، والعدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والقيادة، والثقافة التنظيمية:
- الاهتمام بنواتج الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي، والتكيف مع مكان العمل، والقدرة على المواجهة وحل المشاكل، ودعم متخذ القرار، والرضا الوظيفي.
- عقد دورات تدريبية لتنمية الالتزام التنظيمي لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها.
- القياس المستمر لمدى التزام الأفراد في المنظمات التي يعملون بها يعد عاملاً هاماً - أكثر من الرضا الوظيفي - في التنبؤ بقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

- وأيضاً يُعد التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.
- دراسة كافة العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي كأحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل.
- تنمية أبعاد الالتزام التنظيمي لدى كافة العاملين بالمنظمة من قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- أن يركز قادة المنظمات على تعدد صور التزام الأفراد تجاه هذه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، من حيث أبعاد الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.
- تنمية الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق بعد الالتزام العاطفي ومن ثم الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو الفضل، هاجر، ٢٠٠٧، "أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على البنسوك التجارية في القاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- ٢- أبو عفش، إيناس شحته، ٢٠١١، "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٣- أحمد، هدى عبدالرحمن، ٢٠١١، "الذكاء الوجداني وعلاقته بالأمن النفسي لدى عينة من طالبات كلية التربية بجامعة الملك عبدالعزيز"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية، مجلد ٥، عدد ٤، ص ص ٤٧٩ - ٥١١.
- ٤- الأسطل، مصطفى رشاد مصطفى، ٢٠١٠، "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية، قسم علم النفس.
- ٥- البدوي، ثراء محمد الديساوي، ٢٠١٦، "مدى تأثير الذكاء العاطفي للمديرين على مستوى الالتزام التنظيمي للمروسين: بالتطبيق على جامعة بنها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة بنها.
- ٦- البهنساوي، أحمد كمال عبد الوهاب، ٢٠١٣، "الذكاء الوجداني وعلاقته بالعنف وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من طلاب الجامعة"، مجلة دراسات عربية، رابطة الاخصائيين النفسيين، مصر، مجلد ١٢، عدد ١.
- ٧- الحربي، شجاع متعب، ٢٠٠١، "علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٨- الدوسري، فيصل منصور عبدالله، ٢٠١٢، "برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الوجداني وأثره على التوافق المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، قسم علم النفس التربوي، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- ٩- الدياسطي، رشا باهر السعيد، ٢٠١٠، "الذكاء الوجداني وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى عينة من الاطفال (١٦-١٢) سنة"، *دراسات الطفولة*، مصر، مجلد ١٤، عدد ٢٠، ص ٢٣٥ - ٢٣٦.
- ١٠- الراشد، صلاح صالح، ٢٠١٠، "كن مطمئناً: البرنامج العملي للتغلب على القلق"، *الرأية للنشر والتوزيع، الكويت*.
- ١١- الرفوع، محمد أحمد، ٢٠١١، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتكيف مع الحياة الجامعية"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد ١١، عدد ١، ص ٢٣٥ - ٢٨٤.
- ١٢- الشهري، سعد على محمد، ٢٠٠٩، "الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي لقطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- ١٣- العناني، حنان عبدالحمد، ٢٠١٤، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتمط القيادي لدى معلمي رياض الأطفال والمدارس الأساسية في منطقة الاغوار الوسطى"، *جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن*.
- ١٤- العتيبي، سعود والسواط، ١٩٩٧، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، *مجلة الإداري*، مسقط، العدد ٧٠، ص ١٣ - ٦٧.
- ١٥- العوفي، محمد بن غالب، ٢٠٠٥، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.
- ١٦- القريوتي، محمد قاسم والمطيري، يوسف محمد، ٢٠١١، "العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية على الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت"، *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة*، مجلد ٢٥، عدد ١، ص ٥٥ - ٩٢.
- ١٧- اللوزي، خديجة محمد، ٢٠١٢، "مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة شرق الوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والقيادة التربوية، الاردن.



- ١٨- المللي، سهاد، ٢٠١٠، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين: دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق"، *مجلة جامعة دمشق*، مجلد ٢٢، عدد ٣، ص ص ١٣٥ - ١٩١.
- ١٩- النجار، علاء الدين سعيد عبد الجواد، ٢٠١٣، "النموذج البنائي للعلاقة بين الذكاء الوجداني وتقدير الذات والمساندة الاجتماعية في التنبؤ بالشعور بالأمن النفسي لدى طلبة الجامعة"، *مجلة كلية التربية ببها*، جمهورية مصر العربية، مجلد ٢، عدد ٩٤، أبريل.
- ٢٠- بيسوني، سوزان صدقة عبد العزيز، ٢٠١٢، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي وبعض المتغيرات النفسية لدى طالبات أم القرى"، *مجلة بحوث التربية النوعية*، مصر، عدد ٢٤، ص ص ٦٨ - ١١٤.
- ٢١- بظاظو، عزمى محمد، ٢٠١٠، "أثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة - الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٢- توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٩، *لبوماسية القيادة بالذكاء العاطفي*، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة.
- ٢٣- جرعون، ايهاب عبدالله، ٢٠٠٩، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة - غزة.
- ٢٤- جولمان، دانيال، ٢٠٠٥، "ذكاء المشاعر الذكاء الانفعالي"، ترجمة هشام الحناوى، دار هلا، الجيزة.
- ٢٥- حاروش، نورالدين، ٢٠١١، "ادارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الاولى.
- ٢٦- حريم، حسين، ٢٠٠٣، "السلوك التنظيمي من منظور سلوك الموارد البشرية في المنظمة"، دار زهران، عمان.

- ٢٧- حسنين ، جاد الرب ، ٢٠١٠ ، " أثر الذكاء العاطفي للقادة على سلوكيات المواطنين التنظيمية للمؤسسين بالبنوك التجارية: دراسة تطبيقية" ، أفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الاول والثاني.
- ٢٨- حسين، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبدالعظيم، ٢٠٠٦، "الذكاء الوجداني للقيادة التربوية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ٢٩- حسين، محمد عبد الهادي، ٢٠٠٧، "الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي"، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية المتحدة.
- ٣٠- حنونة، سامي ابراهيم حماد، ٢٠٠٦، "قياس مستوي الالتزام التنظيمي لسدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- ٣١- خضير، د. نعمة عباس، النعيمي، د. عدنان، "الالتزام التنظيمي وفعالية العمل"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣١.
- ٣٢- خليل، نعيمة محمد قنديل، ٢٠١٠، "الذكاء الوجداني في علاقته بدافعية الانجاز المدرسي لدى طلاب وطالبات التعليم الثانوي العام والأزهري"، مجلة علم النفس، كلية الدراسات الإسلامية، جامعة الأزهر، عدد ٨٤، يناير، ص ص ٨٤ - ٨٧.
- ٣٣- دين، بيتر، ٢٠٠٧، "القيادة للجميع"، ترجمة وليد شحاده، مكتبة العبيكان، السعودية، ط١.
- ٣٤- رزق، راشد مرزوف، والسيد، محمد سيد محمد، ٢٠١٣، "مكونات الذكاء الوجداني وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس"، المجلة التربوية - مصر، العدد ٣٤، ص ص ٢٢٣ - ٢٧٢.
- ٣٥- رضوان، أحمد غزالي حسن، ٢٠١٦، "أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة بنها.
- ٣٦- زمزمي، عواطف أحمد، ٢٠١١، "الذكاء الوجداني وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات الاجتماعية لدى طالبات المرحلة الجامعية بمكة المكرمة"، مجلة كلية التربية بالفيوم، مصر، عدد ١١، ص ص ٨٣ - ١٦٦.

٣٧- سليمان، محمد أحمد ووهب، سوسن عبدالفتاح، (٢٠١١)، "الرضا والولاء الوظيفي: قسيم وأخلاقيات العمل"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط١.

٣٨- سيغال، ٢٠٠٨، "لغة الذكاء العاطفي"، دار الكتاب العربي، بيروت - لبنان، ترجمة لبنى أسمر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 39- Alavi, S.Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F. & Savoji, A.P. 2013. "Relationship between Emotional Intelligence and Organizational of Managers and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal Power Plant", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, No.84.
- 40- Al Kahtani, A.2013. "Employee Emotional Intelligence and Employee Performance in the Higher Education Institutions in Saudi Arabia: A Proposed Theoretical Framework", *International Journal of Business and Social Science*, Vol.4 , No. 9.
- 41- Almazrouei, S.A.S., Dahalan, N. and Faiz M. H. 2015. "The Impact of Emotional Intelligence Dimensions on Employee Engagement", *International Journal of Management and Commerce Innovations* ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 3, Issue 1, pp: (376-387), Month: April 2015 - September 2015, Available at: [www.researchpublish.com](http://www.researchpublish.com).
- 42- Ashkanasy, N.M. 2003. "Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective", *Multi-Level in Organizational Behavior and Strategy*, Vol. 2, pp. 9-54.
- 43- Bar-On, R. 2001. "*Emotional Intelligence and self-actualization*", New York: Psychology Press.
- 44- Bar-On, R., Marce, J.G. and Elias, M.J. 2007. "*Educating People to be Emotional Intelligence*", Group, Inc, USA .
- 45- Benett, D. R. 2011. "Examining the Relationship between Emotional Intelligence of Managers and Organizational Citezenships of Subordinates", *Ph.D. Thesis*, Northcentral University.

- 46- Brackett, M. A. & Salovey, P. 2006. "Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)". *Psicothema*, Vol. 18, No. 1.
- 47- Buchanan B. 1974. "Building Organizational Commitment: the Socialization of Manager in Work". *Organization Administrative Science Quarterly*.
- 48- Bullk, N. O. 2005. Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational stress and Healthy Outcomes in Human Services Workers " , International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, Vol. 18, No. 2.
- 49- Cardwell, D.F., Chatman J. F. and O'Reilly, C.A. 1990. "Building organizational commitment: A multifirm study". *Journal of Occupational Psychology*, No. 63, 245-261.
- 50- Carmeli, A. & Josman, Z. E. 2006. "The Relationship among Emotional Intelligence, Task Performance, AD Organizational Citizenship Behaviors" *Human Performance*, Vol. 19, Issue. 4.
- 51- Caruso, D. R., Mayer, J. D. & Salovey, P. 2002. "*Emotional Intelligence and Emotional Leadership in F. J. Pirozzolo (Ed): multiple Intelligence and Leadership*". Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- 52- Cote, S., Lopes, P.N., Salovey, P. and Miners, C. T. H. 2010. "Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups", *The Leadership Quarterly*, No. 21.
- 53- Daft, R.L. & Pirolo-Merlo, A. (2012) *Leadership Experience: First Asia-Pacific, Australia*: Thomson South-Western Cengage Learning.
- 54- Dincer, H. & Orhan, N. 2012. "Relationship between Emotional Intelligence and Innovative Work Behaviors in Turkish Banking Sector", *International Journal of Finance and Banking Studies*, Vol. 1, No. 1.