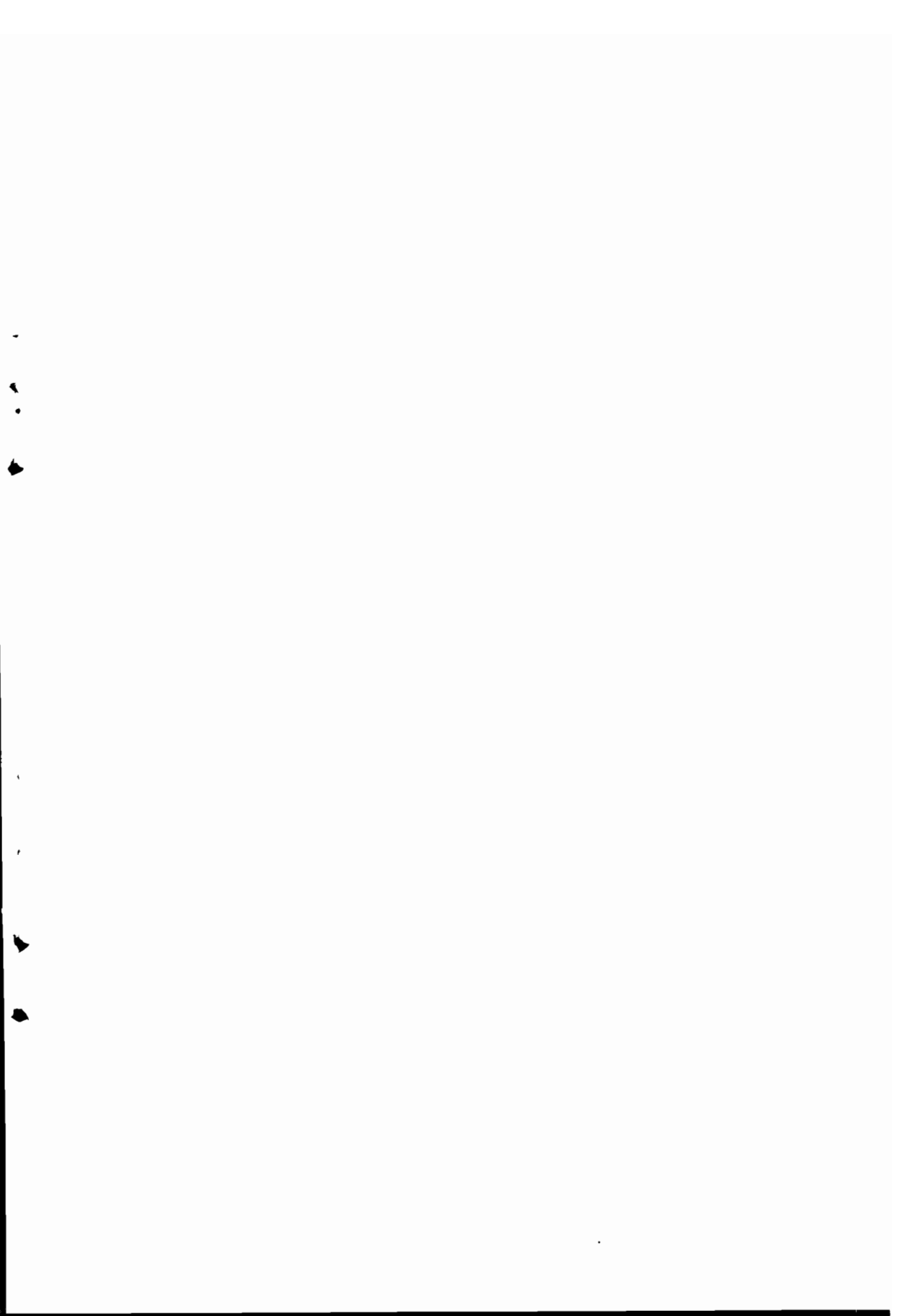


"أثر مهارات الذكاء الوجداني للمديرين على الفعالية التنظيمية"
(دراسة تطبيقية)

دكتور

عادل عبد المنعم المسدي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة طنطا

٢٠٠٨م



"أثر مهارات الذكاء الوجداني للمديرين على الفعالية التنظيمية"

(دراسة تطبيقية)

دكتور

عادل عبد المنعم المسدي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة طنطا

مقدمة:

لقد فرضت المتغيرات الاقتصادية العالمية بمختلف أشكالها تغيرات في تصميم المنظمات والأعمال وطريقة أدائها وتغيرات بالنسبة لخصائص المديرين والقادة، حيث أن التوقعات والمهارات والسلوكيات ستكون مختلفة في المستقبل وستعتمد المزايا التنافسية بصورة أكبر على مستوى جودة قوة العمل. (Ulnich, 1997:1) وبالتالي فإن هؤلاء القادة في حاجة للعديد من المهارات منها المهارات التكنولوجية، والمهارات الفنية وكذلك المهارات البشرية لأداء أعمالهم، ونجد أنه من أهم هذه المهارات على الإطلاق هي المهارات البشرية وبصفة خاصة مهارات الذكاء الوجداني Emotional Intelligence والتي تعتبر الأساس في القيادة الفعالة حيث أنها تلعب الدور الهام في تحقيق الفعالية التنظيمية. فإستخدام القادة لمهارات الذكاء الوجداني سوف يساعد على فهم وتحليل المعلومات المؤدية لاتخاذ القرارات، حيث يتحمل هؤلاء القادة مسئولية قراراتهم ويصبحوا قادرين على فهم عواطفهم وعواطف الآخرين بشكل جيد، وبالتالي فهم أكثر مرغوبة إجتماعية عن غيرهم مما يعطيهم الثقة بالنفس لتحمل المسئوليات، وبالتالي يكون لديهم روح المبادرة ورؤية الأمور من الجانب الإيجابي، كما تتمتع هذه النوعية من القادة بالقدرة على إحتواء وتوجيه ردود أفعال المرؤوسين، ولا يخافون من التغيير بل يعتبرونه فرصة لهم لتحقيق الذات، كما أن لديهم القدرة على التكيف والتأقلم وحل المشكلات والصراعات وإتخاذ القرارات الفعالة.

وبناء على إدراك علماء الإدارة والسلوك التنظيمي لأهمية ودور العواطف باعتبارها تسهم في ترشيد التفكير وفي تقييم الفرد لذاته وللمواقف من حوله وتزيد من قدرته على حل المشكلات المعقدة، فقد زاد الإهتمام بها في منتصف التسعينات

من القرن الماضي على يد جولمان Goleman فى كتابه الذكاء الوجدانى (العاطفى) عام ١٩٩٥ الأمر الذى جذب عدداً كبيراً من الباحثين لدراسة الذكاء الوجدانى ومحاولة إكساب العاملين والمديرين بمختلف المستويات الإدارية تلك المهارات الوجدانية حيث سادت حتى نهاية القرن العشرين النظرة لفعالية القيادة من خلال الرؤية والنظرة المستقبلية ووضع الاستراتيجية المناسبة، إلا أن الحقيقة أبسط من ذلك بكثير، حيث أن القيادة الفعالة هى التى تعمل من خلال العواطف وإدارتها (Goleman, 1998: 94).

مما سبق يتضح أن توافر مهارات الذكاء الوجدانى لدى المديرين يمكنهم من تحسين معدلات الأداء التنظيمية وتحقيق الفعالية الإدارية، وذلك من خلال زيادة الولاء والانتماء التنظيمى، وزيادة معدلات الرضا الوظيفى للعاملين، وبالتالى الالتزام التنظيمى لهؤلاء العاملين. (Bliss, 2006:3)

وإذا كان مفهوم الذكاء الوجدانى من المفاهيم الحديثة التى تطل علينا فى الآونة الأخيرة من المجتمعات الغربية والتى تسعى بل وتأمل فى أن تصبح حياتهم محكومة بقيم مثل التعاطف مع الآخرين، وضبط النفس، والوعى بالذات، وفن الاستماع، وحل الصراعات، والتعاون، وذلك على أساس أن تلك الانفعالات هى التى تقود القيم والتفكير بل وتساعده على البقاء بشكل أفضل. فإن الدين الإسلامى بما جاء به فى الكثير من آيات القرآن الكريم يدعو إلى تلك القيم وأكثر منها ويؤكد على ممارستها والعمل بها، لذا فمن الأجدى أن نطبق تلك المفاهيم فى مجتمعاتنا العربية والإسلامية والتى ستؤدى بالضرورة إلى زيادة فعالية المنظمات فى بلادنا.

(رزق، ٢٠٠٣: ٦٤ - ٦٥)

وعند النظر إلى الفعالية التنظيمية من منظور تفاعلى نجد أن الدراسات السابقة قد أغفلت متغير هام له أثره الفعال فى تفعيل قرارات المنظمة، وهذا المتغير يتعلق بأثر مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين على الفعالية التنظيمية. لذلك جاءت هذه الدراسة باعتبارها امتداداً أو إضافة للبحث فى هذا الموضوع الحيوى والذى يحاول الباحث من خلاله الوصول إلى تحديد درجة تأثير مهارات الذكاء الوجدانى مجتمعة ومنفردة على الفعالية التنظيمية، وذلك بالتطبيق على المديرين فى شركات الزيوت بقطاع الأعمال المصرى.

Research Problem

أولاً: مشكلة البحث:

ظهر في منتصف التسعينات من القرن الماضي نموذج الجداريات أو المهارات الوجدانية، وأصبحت هذه المهارات من المحددات الأساسية لاختيار المديرين في المستويات الإدارية العليا، حيث توصلت مجموعة من الدراسات إلى أن الأفراد ذوي المعدلات المرتفعة من الذكاء الوجداني يتميزون عن الأفراد ذوي المعدلات المنخفضة من مهارات الذكاء الوجداني في القدرة على إدراك وفهم مشاعرهم الشخصية والتعبير عنها وتوكيد أنفسهم والقدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة ومواجهة التغيير وضغوط العمل المختلفة، ولديهم مهارات التفاوض والإقناع وإدارة الحوار والتأثير في الآخرين، وبالتالي يصلح الذكاء الوجداني في تفسير النجاح في أداء الأعمال.

(Miller, 1999: 25 -26)

على ضوء ما سبق وبإجراء دراسة استطلاعية قام بها الباحث وذلك بإجراء عدة مقابلات مع بعض المسؤولين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى في بعض شركات الزيوت بقطاع الأعمال المصري، توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- 1- أن مهارات الذكاء الوجداني لا تشكل أى أساس أو أهمية عند اختيار وتعيين القيادات الإدارية.
- 2- ضعف وانعدام الثقة بين القيادات الإدارية ومرؤوسيه، والاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 3- إجهاض أى محاولة للابتكار والإبداع من المرؤوسين، مما يؤدي إلى القضاء على المواهب وهي مازالت في طور التكوين.
- 4- وجود فجوة وظيفية بين الإدارة العليا والمرؤوسين في المستويات التنفيذية.
- 5- حجب بعض المعلومات الوظيفية عن المستويات الإشرافية والتنفيذية، الأمر الذي يؤدي إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة للوظيفة.
- 6- النقص الواضح في مهارات الذكاء الوجداني للمديرين بشركات الزيوت بقطاع الأعمال المصري.

٧- عدم شمولية برامج التدريب والتنمية الإدارية بالشركات محل الدراسة على أية مهارة من مهارات الذكاء الوجداني، والتركيز على المهارات الإدارية الأخرى وبصفة خاصة المهارات التسويقية والإنتاجية.

يتضح من الظواهر السابقة أن مشكلة البحث تكمن في محاولة الإجابة على التساؤل التالي: هل تؤثر مهارات الذكاء الوجداني للمديرين على الفعالية التنظيمية؟ يضاف إلى ما سبق أن مفهوم الذكاء الوجداني من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لم تحظ باهتمام الباحثين في أدبيات إدارة الأعمال باللغة العربية وذلك على الرغم من وجود العديد من الدراسات الأجنبية في هذا الموضوع والتي تؤكد أهميته في تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمات المختلفة.

ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى نتائج أكثر واقعية فيما يتعلق بأثر مهارات الذكاء الوجداني للمديرين على الفعالية التنظيمية بالشركات محل الدراسة، وتحديدًا تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- التعرف على مهارات الذكاء الوجداني للمديرين (المتفق عليها من قبل الكُتاب والباحثين) وذلك من خلال التأصيل النظري للدراسة.
- ٢- التعرف على نماذج قياس الفعالية التنظيمية مع تحديد أكثر هذه النماذج ملاءمة للشركات محل الدراسة.
- ٣- الربط بين مهارات الذكاء الوجداني للمديرين والفعالية التنظيمية بالشركات محل الدراسة.
- ٤- ترتيب تلك المهارات من حيث التأثير على الفعالية التنظيمية استناداً إلى الدراسة الميدانية.
- ٥- الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين مهارات الذكاء الوجداني للمديرين والفعالية التنظيمية.
- ٦- الخروج بنتائج وتوصيات تقنع الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة بأهمية استخدام مهارات الذكاء الوجداني للمديرين لما له من أثر إيجابي على سلوكيات المرؤوسين الوظيفية، الأمر الذي يحقق كفاءة وفعالية العمل.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

تكتسب دراسة الذكاء الوجداني أهمية خاصة وذلك لأن الاهتمام بمهارات الذكاء الوجداني أصبح ضرورة ملحة تفرضها ظروف التغيير في بيئة الأعمال وفي سلوكيات العاملين، فالقائد الفعال هو الذى يمتلك القدر الكافى من مهارات الذكاء الوجداني الذى يحمل فى طياته تشجيع عملية الابتكار والإبداع وزيادة الولاء والانتماء التنظيمى. لذا يستمد هذا البحث أهميته من خلال الإضافات التى يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمى والتطبيقى. فعلى المستوى العلمى يتوقع أن يصل البحث إلى بعض النتائج ذات الفائدة فى مجال السلوك التنظيمى بشكل خاص ونظرية التنظيم بشكل عام. كما يستمد البحث أهميته من إلقاء الضوء على بعض مهارات الذكاء الوجداني، وهذا من صلب إهتمام الكتاب والباحثين والدارسين فى هذا المضمار، إضافة إلى تناول الفعالية التنظيمية من منظور نموذج القيم المتنافسة بمدخله الأربعة (النظام، والعلاقات الإنسانية، والهدف، والعمليات) وأخيراً ومن منظور علمى أيضاً يستمد هذا البحث أهميته من إلقاء الضوء على العلاقة بين استخدام مهارات الذكاء الوجداني للمديرين والفعالية التنظيمية، حيث لا توجد حتى الآن (وعلى حد علم الباحث) أية دراسات عربية تناولت تلك العلاقة وأن ما وجد من دراسات عربية فى مجال الذكاء الوجداني خاص بعلم النفس التربوى وليس ببيئة الأعمال، مما يضىء أهمية خاصة على هذا البحث.

أما على المستوى التطبيقى فيستمد هذا البحث أهميته مما يلى:

١- أنه يقدم للمسؤولين بشركات الزيوت بقطاع الأعمال المصرى إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإمام بمهارات الذكاء الوجداني التى لها علاقة معنوية بالفعالية التنظيمية، ومن ثم يمكن لهؤلاء المسؤولين توفير المناخ المناسب الذى يساعد على تنمية تلك المهارات.

٢- الاستفادة من نتائج هذا البحث فى إعداد البرامج التدريبية التى تخضع لها القيادات الإدارية بمراكز إعداد القادة فى القطاع الحكومى أو القطاعات الأخرى.

٣- الاستفادة من مقاييس الذكاء الوجداني التى يشملها البحث فى تصنيف القيادات الإدارية وفق ما تمتلكه من مهارات وجدانية.

- ٤- الاستفادة من نتائج هذا البحث في وضع أسس يعول عليها عند اختيار القيادات الإدارية تشتمل على توافر القدر الكافي من المهارات الوجدانية.
- ٥- لفت أنظار المسئولين بجميع المستويات الإدارية لأهمية زرع ثقافة الذكاء الوجداني في صفوف القوى العاملة واعتبارها الأساس في تولى المناصب الإدارية العليا.
- ٦- إمداد المسئولين بالشركات محل الدراسة ببيانات صادقة وموثوقة ومستمدة من دراسات ميدانية في البيئة المصرية، تساعدهم على إبراز دور الذكاء الوجداني في زيادة الفعالية التنظيمية.

الإطار النظري للبحث

الذكاء الوجداني والمفاهيم ذات الصلة:

بالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الذكاء الوجداني من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال خاصة في الآونة الأخيرة، إلا أنه مازال هناك جدل كبير وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل للذكاء الوجداني، خاصة وأن البعض يخلط بين مفهوم الذكاء الوجداني وبعض المفاهيم السلوكية الأخرى.

فيعتقد البعض أن الذكاء الوجداني فرع من الذكاء الاجتماعي، بينما يرى آخرون العكس بأن الذكاء الوجداني يتضمن الذكاء الاجتماعي وأنه أشمل منه.

فيرى (Mayer & Salovey, 1997) أن الذكاء الوجداني نوع من أنواع الذكاء الاجتماعي وهو يشمل القدرة على متابعة ومراقبة المشاعر والعواطف الذاتية ومشاعر وعواطف الآخرين وإدراك تلك العواطف وإستخدام هذه المعرفة كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله، بالإضافة إلى قدرة الفرد على التمييز بين العواطف وكيفية إدارة تلك العواطف، مع إستخدام المعرفة الوجدانية لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله (الشرقاوى، ٢٠٠٥ : ٤٩ - ٥٠)

ويؤيد (Richburg & Flether, 2002) الرأي السابق بقوله أن الذكاء الوجداني هو نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يعطى الفرد القدرة على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين من حوله والتمييز بينهم وإستخدام المعرفة في توجيه الفرد على النحو اللائق والتفاعل الجيد مع الأحداث وإنجاز المهام.

(الزيات، ٢٠٠٦ : ١٨)

بينما يعتقد (Bar-On, 1997) أن الذكاء الوجداني هو نسق من المعرفة الإنفعالية والاجتماعية التي قد تؤثر في قدراتنا على التعايش الفعال مع المتطلبات البيئية ويتضمن هذا النسق ما يلي: (قنديل، ٢٠٠٥: ١٦)

- ١- القدرة على الوعي بالذات وفهمها والتعبير عنها.
- ٢- القدرة على الوعي بالآخرين وفهمهم والتعاطف معهم.
- ٣- قدرة الفرد على التعامل مع الانفعالات القوية وضبط إنفعالاته.
- ٤- القدرة على التكيف مع التغيير وحل المشكلات.

في حين عرف (Scott & Christopher, 2004:99) الذكاء الاجتماعي على أنه القدرة التي تتضمن عمليات معرفية عن الأشخاص الآخرين فيما يتصل بمدركاتهم وأفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية، ويعتبر الذكاء الاجتماعي شأنه شأن أنواع الذكاء الأخرى ذا بنية متعددة الأبعاد، حيث أن له مكونات سلوكية تتمثل في مدى فعالية الفرد في التعامل مع الآخرين وله مكونات معرفية تتمثل في الإدراك والمعرفة الاجتماعية.

وأخيراً يميل الباحث إلى الآراء المنادية باعتبار الذكاء الاجتماعي Social Intelligence يمثل أحد أبعاد الذكاء الوجداني Emotional Intelligence خاصة بوعي التعاطف والتواصل الاجتماعي مع الآخرين أي أن الذكاء الوجداني أشمل من الذكاء الاجتماعي.

كما يرى الباحث أن الذكاء الوجداني يتضمن نوعين من الكفاءة هما:

- ١- القدرة على معرفة وفهم المشاعر الذاتية، ومعرفة وفهم مشاعر الآخرين.
- ٢- القدرة على استخدام المعلومات المتاحة في حل المشكلات والصراعات والتفاعل بكفاءة مع الآخرين.

الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة في مجال الذكاء الوجداني خمسة مهارات رئيسية والتي اعتبرها الباحث المتغيرات الأساسية لبحثه وهذه المهارات هي:

١- الوعي بالذات : Self-Awareness

وتشير إلى الانتباه المستمر للحالة الوجدانية والانفعالية الداخلية والوعي الداخلي للفرد بحالته المزاجية ومعرفة مشاعره واستخدامها في اتخاذ القرارات.

٢- إدارة الانفعالات: Managing Emotions

ويقصد بها أن تكون انفعالات الفرد مناسبة للمثير المسبب لها دون إفراط أو تفریط أى أن يكون الفرد مسيطراً على انفعالاته.

٣- الدافعية الذاتية: Self-Motivation

وتشير إلى المثابرة وحث النفس على مواجهة الإحباط لتحقيق أفضل إنجاز وتوليد القدرة على تحقيق النتائج.

٤- التعاطف: Empathy

ويقصد بها قدرة الفرد على معرفة مشاعر الآخرين وتفهم الحالة الوجدانية لهم، وإدارة انفعالاتهم والصراع الناشئ بينهم.

٥- التواصل الاجتماعي: Social Communication

ويقصد بها التعامل الجيد والفعال مع الآخرين والتأثير الإيجابي فيهم، واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة والعمل ضمن فريق عمل بصورة فعالة.

هذا وقد قام الباحث بتثبيت بعض مهارات الذكاء الوجداني التي ظهرت له أثناء تناوله للدراسات السابقة والتي اعتقد أنها أقل تأثيراً على الفعالية التنظيمية، تاركاً المجال لبحوث أخرى مستقبلية. وفيما يلي عرض لمهارات الذكاء الوجداني من حيث علاقتها بالفعالية التنظيمية وبعض المتغيرات السلوكية للمرؤوسين، وذلك من خلال تناول بعض الدراسات السابقة التي أتاحت للباحث على النحو التالي:

فقد حاولت دراسة (Sotarso, 1996)^(١) التعرف على الفروق ما بين الجنسين في كل من الذكاء الوجداني، والذكاء الشخصي، وقد شملت عينة الدراسة ١٣٨ طالباً بالمرحلة الثانوية. حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الجنسين لصالح الإناث في متغيرات التعاطف والوعي الذاتي، كما دلت النتائج أيضاً على وجود فروق ما بين الجنسين في نوعى الذكاء.

في حين استهدفت دراسة (عثمان و رزق، ١٩٩٨)^(٢) إعداد مقياساً للذكاء الوجداني وتقنيته والكشف عن أبعاده، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من ١٣٦ طالباً وطالبة في مرحلة الدراسات العليا وبإجراء التحليل العاملى لبنود المقياس توصل الباحثان إلى وجود خمسة أبعاد للذكاء الوجداني هي: إدارة الذات، والتعاطف، وتنظيم الإنفعالات، والمعرفة الوجدانية، والتواصل الاجتماعى. كما أسفرت نتائج دراسة (Mc Dowelle & Bell, 1999)^(٣) عن أن مكونات الذكاء الوجداني (الوعي الذاتى - إدارة الإنفعالات - الدافعية - التعاطف - العلاقات الاجتماعية) تميز المديرين الذين يستخدمون نمط القيادة الديمقراطية، وأن الخلل في تلك المكونات يؤدي إلى تدهور الجوانب الوظيفية للمديرين.

بينما توصلت دراسة (Sosik & Megerian, 1999:367 - 391) والتي طبقت على عينة مكونة من ٦٣ مديراً، ١٩٢ مرؤوساً، ٦٣ مشرفاً إدارياً من العاملين بجامعة بنسلفانيا إلى وجود علاقة طردية بين الذكاء الوجداني (متمثلاً في أحد أبعاده الهامة وهو الوعي الذاتى والذي تم قياسه بالثقة بالنفس، والدقة فى تقدير الذات) وبين قدرة القائد على إتخاذ القرارات الفعالة، كذلك أوضحت هذه الدراسة أيضاً أن من أهم سمات الذكاء الوجداني للتمييز فيما بين القادة هي: المعرفة الذاتية Self-Knowledge، والحماس Enthusiasm، والرؤية Vision، وملاحقة الأهداف Pursue Goals، والاستقامة والنزاهة Honesty.

بينما إهتمت دراسة (Jennifer, 2000: 1027 - 1041) بتحديد دور العواطف فى فعالية القيادة وما يتعلق بصنع القرار وذلك بالسعى لتقديم إطار عمل

(١) المصدر: (زويدان، ٢٠٠٥: ٨٢)

(٢) المصدر: (زويدان، ٢٠٠٥: ٨٢)

(٣) المصدر: (زينب رزق، ٢٠٠٣: ٦٩)

لدور العواطف فى عملية القيادة، وذلك من خلال دراسة استطلاعية طبقت على بعض المنظمات الصناعية. وقد نلت النتائج على أن الذكاء الوجدانى يسهم فى خلق الحماس والإنفعال والثقة والتفاؤل فى المنظمة، كما أن استخدام العواطف يزيد من فعالية فريق العمل ودقة الاختيار فيما بين البدائل.

كما قامت دراسة (Mehrabian, 2000)^(١) على توضيح العلاقة بين إمكانية النجاح الفردى فى الحياة الوظيفية ومهارات الذكاء الوجدانى، وقد تم جمع البيانات من ٣٠٢ مديراً بالاعتماد على مقاييس معيارية من النجاح الوظيفى، ومقاييس الذكاء الوجدانى المتعددة، وقد جاءت النتائج بإثبات وجود علاقة معنوية بين النجاح الوظيفى للمديرين وتمتعهم بمهارات الذكاء الوجدانى، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الوجدانى والتفاولية وإحترام الذات، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين الذكاء الوجدانى من ناحية والقلق والإكتئاب والحزن من ناحية أخرى.

وفى دراسته حول تأثير مهارات الذكاء الوجدانى على فعالية إتخاذ القرارات الإدارية والتي أجريت على عينة مكونة من ٦٥ مديراً ومشرفاً بمتوسط عمر ٤٠ سنة ومتوسط خبرة ٨,٤ سنة فى وظائفهم الحالية توصل (Buford, 2001) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإدراك الذاتى كأحد أبعاد الذكاء الوجدانى وفعالية إتخاذ القرارات الإدارية كما أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الوجدانى والقيادة الناجحة.

وبهدف تحديد المهارات والقدرات الوجدانية التى تؤدى إلى فعالية الأداء قامت دراسة (Cherniss, 2001: 1-6) والتي جندت فريق من الباحثين للقيام بتحليل بيانات نحو ٥٠٠ نموذج كفاءة من شركات عالمية ضخمة مثل شركة IBM، وشركة بيبسى كولا، وشركة الخطوط الجوية البريطانية، والمصرف السويسرى، وغيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج نذكر من أهمها:

١- تبين من الدراسة أن تفوق القادة ناتج بشكل أساسى عن كفاءات الذكاء الوجدانى ويزداد أثر هذه الكفاءات كلما ارتفع المستوى الإدارى.

(١) المصدر: (الشرقاوى، ٢٠٠٢: ٦٠)

٢- أظهرت نتائج الدراسة أن حوالي ٨٥% من الإختلاف فى ملامح وقدرات القادة المتميزين تعود إلى مهارات الذكاء الوجدانى وليسست القدرات العقلية أو الذهنية.

٣- أكدت نتائج الدراسة أن القادة الذين يتمتعون بمهارتى إدارة العواطف والوعى الذاتى حققوا نسبة أرباح إضافية بلغت حوالى ٣٩% مقارنة بمن لا يملكون هذه المهارات.

٤- كما أوضحت النتائج أن القادة الذين يتمتعون بالمهارات الإجتماعية قد حققوا نسبة أرباح إضافية حوالى ١١٠% مقارنة بمن لا يملكون تلك المهارات.

٥- وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجدانى قد حققوا حوالى ٥٥% من الأرباح الإضافية، فى حين أن القدرات الفنية والخبرة لم تحققوا سوى ٣% فقط من تلك الأرباح، وهو ما يدل على أهمية مهارات الذكاء الوجدانى والمتمثلة فى أبعاد (الوعى الذاتى - وإدارة العواطف - والمهارات الاجتماعية).

وقد أجريت دراسة (Leslie, 2001) على عينة مكونة من ٣٠٢ مديراً فى الفترة من يوليه وحتى سبتمبر عام ٢٠٠٠ وبمتوسط أعمار ٤٣ سنة (٧٣% منهم ذكور، ٩٠% منهم حاصل على مؤهل على) وذلك بهدف معرفة العلاقة بين الذكاء الوجدانى ومهارات القيادة، كما تم قياس نسبة الذكاء الوجدانى بالإعتماد على قائمة (Bar-On, 1997)، حيث توصلت الدراسة إلى تمتع المديرين ذوى نسبة الذكاء الوجدانى المرتفع بأداء أفضل فى القدرات القيادية المتمثلة فى: الإدارة بالمشاركة - والموازنة بين الحياة الشخصية والعمل - وبناء وإصلاح العلاقات - والحزم - وإدارة التغيير Change Management - Decisiveness.

كما أثبتت دراسة (Cherniss & Goleman, 2001:1-13) تأثير مهارات الذكاء الوجدانى على الفعالية التنظيمية والنّى تمثلت فى: ولاء العميل - وإرتفاع حجم المبيعات - وزيادة الأرباح - والإبداع والإبتكار - وحل الصراعات - وإتخاذ القرارات الفعالة - والإلتزام وإرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين.

بينما قدمت دراسة (Cavallo & Brienza, 2002: 1-12) الدليل على أن القائد صاحب الأداء المرتفع يتمتع بنسبة عالية من الذكاء الوجداني، وذلك من خلال دراستهما التي طبقت على عينة مقدارها ٣٥٨ مديراً في مجموعة شركات Johnson & Johnson العالمية، حيث تمثل توزيع العينة في ٤٠% من أمريكا الشمالية، ٢٥% من أوروبا، ٢٠% من آسيا وأفريقيا والشرق الأوسط، ١٥% من أمريكا الجنوبية. وقد تم الاعتماد على مقياس (EII) Emotional Intelligence Inventory والذي يحتوى على عشرين مقدره وجدانية واجتماعية. وقد توصلت الدراسة إلى تمتع المديرين نوى الأداء المرتفع بنسبة أعلى من الآخرين في جميع أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي الذاتى، وإدارة الذات، والتعاطف، والدافعية الذاتية، والمهارات الإجتماعية).

وفى دراسة حول إختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني لدى المشرفين واستراتيجيات إدارة الصراع التى يتبعونها وقدرتهم على حل مشكلات مرؤوسيهم، والتي أجريت على ١٣٩٥ طالباً من طلاب ماجستير إدارة الأعمال فى سبع دول هي (اليونان، والصين، هونج كونج، والبرتغال، وبنجلاديش، وماكو، وجنوب أفريقيا) والذين يدرسون بالولايات المتحدة الأمريكية توصل (Psenicka & Rahim, 2002: 302 – 326) إلى بعض النتائج من أهمها:

١- أن الوعي الذاتى وهو أحد أبعاد الذكاء الوجداني يرتبط بعلاقة معنوية موجبة مع تنظيم الذات والتعاطف والمهارات الاجتماعية.

٢- أن التعاطف والمهارات الاجتماعية وهما من أبعاد الذكاء الوجداني يرتبطان بالقدرة على التحفيز.

٣- أن المشرفين الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني أكثر قدرة على حل ومواجهة الصراع التنظيمى.

وحول إختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وكلاً من عوامل الشخصية الخمسة الكبرى وهى (العصبية - الانبساطية - الانفتاحية - التوافقية - الوجدانية) والقيادة الفعالة، قامت دراسة (Stough & Gardner, 2002:68 – 78) حيث تم سحب عينتان أحدهما من الطلاب، والأخرى من القادة الإداريين، كما تم استخدام مقياس (SUEIT) Swinburne University Emotional Intelligence

Test، ومقياس القيادة متعدد العوامل The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، ومقياس (NEW – FFIMC) New Five Factors Inventory Maccrae, Costa, 1992 في قياس أبعاد الشخصية الخمسة الكبرى.

حيث أثبتت الدراسة أن الذكاء الوجداني للمديرين يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في فعالية القيادة وبشكل يفوق تأثير عوامل الشخصية الخمسة الكبرى في فعالية القيادة، كما أوصت الدراسة بضرورة الإعتماد على مهارات الذكاء الوجداني في عمليات الإختيار والتعيين، ووظائف الموارد البشرية الأخرى، كما يمكن إستخدامه في التنبؤ بالفعالية التنظيمية.

وبهدف بحث العلاقة بين الذكاء الوجداني وكلاً من إتجاهات وسلوكيات ومخرجات العمل، قامت دراسة (Carmeli, 2003: 788 – 813) والتي طبقت على ٢٦٢ مديراً مالياً في هيئات حكومية محلية بمتوسط أعمار ٤٦ سنة، حيث تم الإعتماد على مقياس التقرير الذاتي للذكاء الوجداني والمصمم من قبل (Schutte, et al, 1998) وتوصلت نتائج الدراسة إلى تمتع المديرين ذوى نسبة الذكاء الوجداني المرتفعة بدرجة عالية من الالتزام المهني والوظيفي والتنظيمي، وإتجاهات أقل لترك العمل، ودرجة عالية من الرضا الوظيفي وإنخفاض حدة الصراع بين العمل والأسرة، ومستوى أداء وظيفي مرتفع، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة غير معنوية بين الذكاء الوجداني والاستغراق الوظيفي Job Involvement.

كما أظهرت دراسة (Melta, et al, 2003: 21-40) دور الذكاء الوجداني في قيادة وفعالية فريق العمل، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن قائد الفريق الذى يمتلك قدراً كبيراً من الذكاء الوجداني يميل إلى التحفيز الجماعي لأعضاء الفريق ويستخدم الأسلوب الديموقراطى والتأثير التحويلي فى تحسين أداء الفريق، كما أثبتت النتائج أن القدرة على صنع القرار تعتمد بصورة أساسية على مستوى الذكاء الوجداني لأعضاء الفريق. لذا يوصى الباحث بضرورة تدريب فريق العمل على

مهارات الذكاء الوجداني لأن ذلك يؤدي إلى إنخفاض مستويات ضغوط العمل وإرتفاع الرضا الوظيفي وزيادة الإبداعية في المنظمات.

في حين كشفت دراسة (Bradberry & Greaves, 2003) عن وجود علاقة بين الذكاء الوجداني في جميع المستويات الوظيفية وفعالية الأداء، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين الذكاء الوجداني ومستوى الأداء. حيث بلغ معامل الارتباط حوالي ٠,٤٣ ومعامل التحديد (R^2) حوالي ١٨%. أي أن حوالي ١٨% من التغير في مستوى أداء الوظيفة يرجع إلى التغير في مستويات الذكاء الوجداني للأفراد.

كما حاولت دراسة (Shipper, et al, 2003: 171 – 191) التعرف على أثر الذكاء الوجداني متمثلاً في أحد أبعاده الهامة وهو الوعي الذاتي على الفعالية الإدارية، وذلك لدى ثلاث ثقافات مختلفة في ثلاث دول هي: الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وماليزيا. حيث تمثلت عينة الدراسة في حوالي ٣٧٨٥ مديراً من منظمات متعددة الجنسيات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين الفعالية الإدارية والذكاء الوجداني متمثلاً في أحد أبعاده الهامة وهو الوعي الذاتي وذلك في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، في حين أن تلك العلاقة سالبة في دولة ماليزيا.

وبهدف التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني ومستويات الأداء قامت دراسة (Heffernan, et al, 2005:20 – 27) والتي طبقت على ١٦٥ مديراً في بنك إسترالي كبير، حيث تم استخدام مقياس مايروسالوفي وكارسو للذكاء الوجداني Mayer, Salovey and Carsuo Emotional Intelligence Test (MSCEIT) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الذكاء الوجداني للمديرين وربحية البنك، وبالتالي فإن العلاقة طردية بين مستوى الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية.

وعن تقييم آثار التدريب على زيادة الكفاءة الوجدانية بالنسبة لمستشاري الخدمات المالية قامت دراسة (Luskin, et al, 2005: 1 – 4) والتي طبقت على عينة مكونة من ٣٧ مستشاراً مالياً، ٥ نواب مديرين، مساعد إداري واحد، قاموا بالمشاركة في مشروع تدريبي لتحسين الكفاءة الوجدانية، وتوصلت الدراسة إلى

ارتفاع مستوى الأداء لدى عينة البحث عن زملائهم الذين لم يخضعوا لنفس البرنامج التدريبي لزيادة الكفاءة الوجدانية.

كما استهدفت دراسة (Rahim & Psenicka, 2005: 327 – 342) بحث العلاقة بين الذكاء الوجداني ومدى فعالية دور القائد وذلك على عينة من طلاب MBA مقدارها ١١٨٤ مفردة موزعة على ٤ دول كما يلي: ٣٧٥ طالب من الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٤٠ طالب من اليونان، ٣٦٥ طالب من الصين، ٢٠٤ طالب من بنجلادش، وقد تم قياس درجة الذكاء الوجداني بالإعتماد على مقياس خاص يقيس كلا من بُعدى التعاطف، والمهارات الإجتماعية لدى المشرفين، وقد أكدت النتائج على وجود علاقة طردية بين المهارات الإجتماعية والتعاطف من ناحية وفعالية دور القائد فى كل دولة من ناحية أخرى غير أنه لم تثبت فعالية العلاقة بين التعاطف وفعالية دور القائد فى دولة الصين الشعبية.

وحول إختبار العلاقة بين كلاً من الذكاء الوجداني والشخصية والذكاء الفكرى وبين فعالية القيادة قامت دراسة (Rosete & Ciarrochi, 2005: 388 – 399) والتي طبقت على عينة مكونة من ٤١ مديراً فى أكبر منظمات الخدمات المالية الإستراتيجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إرتباط موجبة قوية بين الذكاء الوجداني للمديرين والفعالية التنظيمية، حيث تبين أن المدير الذى يمتلك قدراً كبيراً من الذكاء الوجداني قادراً على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أى إرتباط بين الذكاء الوجداني والشخصية (علاقة غير معنوية)، وأخيراً أكدت الدراسة على أن الذكاء الوجداني أعم وأشمل من الذكاء المعرفى.

وبغرض معرفة العلاقة بين استخدام مهارات الذكاء الوجداني من ناحية وفعالية القيادة وأنماط حل الصراع من ناحية أخرى قامت دراسة (Sunindijo & Hadikusumo, 2005: 1 – 10) والتي طبقت على مديري ومهندسى ٥٤ مشروع إنشائى فى بانكوك وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج التى من أهمها:
١- يتمتع الأفراد نوى الوعى الذاتى المرتفع وهو أحد أبعاد الذكاء الوجداني بالميل إلى تفويض الأعمال للمرؤوسين وذلك لتحفيزهم وحثهم على تقديم أفضل أداء ممكن لديهم.

- ٢- ترتبط الإدارة الذاتية وهي أحد أبعاد الذكاء الوجداني بالإتجاه الإيجابي نحو العمل، حيث يسعى المدير إلى الإستفادة من الفرص المتاحة وإستغلالها.
- ٣- يميل الأفراد نوى الوعى الإجتماعى المرتفع وهو أحد أبعاد الذكاء الوجداني إلى سماع الآخرين وتفهمهم وهذا يدل على أن الفرد منفتح على الآخرين.
- ٤- وجود علاقة معنوية بين النمط التعاونى Collaborative Style وأبعاد الذكاء الوجداني المستخدمة، فكلما زادت نسبة الذكاء الوجداني يزداد الميل نحو النمط التعاونى لإدارة الصراع.

وإستكمالاً للدراسات السابقة فى بحث العلاقة بين مهارات الذكاء الوجداني وفعالية القيادة قامت دراسة (Kerr, et al, 2006: 265 – 279) على عينة شملت ٣٨ مديراً ومشرفاً فى إحدى المنظمات الصناعية الكبرى، ١٢٥٨ فرداً عاملاً فى نفس المنظمة، حيث تم الاعتماد على مقياس (MSCEIT) والذي تم إعداده عام ٢٠٠٠م وهذا المقياس يستخدم لقياس أربعة مهارات أساسية من مهارات الذكاء الوجداني وهي (القدرة على إدراك المشاعر - والقدرة على استخدام المشاعر - والقدرة على فهم المشاعر - والقدرة على إدارة المشاعر)، وتوصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

• وجود علاقة إرتباط قوية موجبة بين معدلات الذكاء الوجداني ومستوى فعالية القيادة، حيث تبين أن الأفراد المشرفين والمديرين قد حققوا معدلات مرتفعة من الذكاء الوجداني على المقياس المستخدم (MSCEIT) على عكس الأفراد العاملين، كما توصل الباحثون إلى وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية من حيث امتلاكها للذكاء الوجداني وذلك كما يلي:

أ - هناك علاقة إرتباط موجبة بين القدرة على إدراك المشاعر ومستوى الفعالية لدى المشرفين حيث بلغ معامل الإرتباط ٤٣%.

ب - هناك علاقة إرتباط موجبة بين القدرة على إستخدام المشاعر ومستوى الفعالية لدى المشرفين حيث بلغ معامل الإرتباط ٥٢%.

ج - هناك علاقة إرتباط موجبة بين القدرة على فهم المشاعر ومستوى الفعالية لدى المشرفين حيث بلغ معامل الإرتباط ٢٥%.

د - هناك علاقة إرتباط سالبة بين القدرة على إدارة المشاعر ومستوى الفعالية لدى المشرفين حيث بلغ معامل الإرتباط - ١٢% .
كما إقترحت الدراسة أن يكون الذكاء الوجداني هو المهارة الأهم فى المستويات الإدارية العليا وقد أوصت الدراسة بالتركيز على المهارات المستندة إلى العاطفة لتقديم أدوات فعالة فى عمليات إختيار وتدريب وتطوير القادة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- أبرزت الدراسات الأجنبية والعربية أهمية الذكاء الوجداني بإعتباره من أهم المهارات اللازم توافرها فى المستويات الإدارية العليا لما له من أثر على الفعالية التنظيمية.
- ٢- إتضح وجود ندرة فى عدد الدراسات العربية فى مجال الذكاء الوجداني، وأن ما وجد منها خاص بعلم النفس التربوى وليس ببيئة الأعمال.
- ٣- لم تتناول أية دراسة عربية وذلك على حد علم الباحث العلاقة بين مهارات الذكاء الوجداني للمديرين والفعالية التنظيمية.
- ٤- إهتمت الدراسات السابقة بقياس أثر بعض مهارات الذكاء الوجداني على الفعالية التنظيمية، بينما ركزت الدراسة الحالية على قياس أثر معظم مهارات الذكاء الوجداني للمديرين على الفعالية التنظيمية.
- ٥- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن حيث الهدف ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر مهارات الذكاء الوجداني للمديرين على الفعالية التنظيمية، أما من حيث المجال فتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فى أنها تركز على دراسة الذكاء الوجداني فى شركات الزيوت بقطاع الأعمال المصرى، حيث لم يسبق إجراء هذه النوعية من الدراسات فى هذا القطاع الحيوى الذى يخدم شريحة كبيرة من المواطنين.
- ٦- إعتمدت الدراسة الحالية على نموذج القيم المتنافسة فى قياس الفعالية التنظيمية وهو من النماذج المستحدثة فى قياس تلك الفعالية.

منهجية البحث

أولاً: فروض البحث:

من العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه، وفي ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة الفرض الرئيسي التالي تمهيداً لإختباره إحصائياً.

الفرض الرئيسي:

تؤثر مهارات الذكاء الوجداني للمديرين تأثيراً معنوياً إيجابياً على الفعالية التنظيمية.

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض الرئيسي فقد تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- ١- يؤثر الوعي الذاتى للمديرين تأثيراً معنوياً إيجابياً على الفعالية التنظيمية.
- ٢- تؤثر إدارة إنفعالات للمديرين تأثيراً معنوياً إيجابياً على الفعالية التنظيمية.
- ٣- تؤثر الدافعية الذاتية للمديرين تأثيراً معنوياً إيجابياً على الفعالية التنظيمية.
- ٤- يؤثر أسلوب التعاطف الذى يتبعه المديرين مع رؤوسهم تأثيراً معنوياً إيجابياً على الفعالية التنظيمية.
- ٥- يؤثر أسلوب التواصل الإجتماعى الذى يتبعه المديرين مع رؤوسهم تأثيراً معنوياً إيجابياً على الفعالية التنظيمية.

ثانياً: متغيرات البحث:

تتقسم مهارات الذكاء الوجداني للمديرين والتي قد تؤثر على الفعالية التنظيمية والمستنتجة من مشكلة البحث وأهدافه والإطار النظري للبحث إلى الوعي الذاتى للمديرين، وإدارة إنفعالات المديرين، والدافعية الذاتية للمديرين، وإسلوب التعاطف الذى يتبعه المديرين مع رؤوسهم، وإسلوب التواصل الإجتماعى الذى يتبعه المديرين مع رؤوسهم.

وقد تم إختيار تلك المهارات فى القياس بالإستناد إلى دراسة (زيدان، ٢٠٠٥)، ودراسة (زينب رزق، ٢٠٠٣)، ودراسة (Jennifier, 2000)، ودراسة

(Cavallo & دراسة (Cherniss, 2001)، ودراسة (Buford, 2001)، ودراسة (Brienza, 2002)، ودراسة (Psenicka & Rahim 2002)، ودراسة (Shipper, et al, 2003)، ودراسة (Rahim & Psenicka, 2005)، ودراسة (Kerr, et al, 2006).

ويصور الجدول التالي هذه المهارات ومتغيرات قياسها كما يلي:

جدول رقم (١)

"مهارات الذكاء الوجداني للمديرين ومتغيرات قياسها"

المتغيرات المختارة للقياس	مهارات الذكاء الوجداني
الوعي الوجداني - الدقة في تقدير الذات - الثقة بالنفس	١- الوعي الذاتي.
التحكم الذاتي - التوجيه للإنجاز - المبادرة.	٢- إدارة الانفعالات.
الرؤية والتصور - توافر المعلومات - التفاوضية.	٣- الدافعية الذاتية.
فهم وتطوير المرؤوسين - مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات - التمكين الوظيفي للمرؤوسين - الدعم التنظيمي للمرؤوسين.	٤- التعاطف مع المرؤوسين.
التحفيز - بناء الثقة والعلاقات المتبادلة - إدارة الصراعات - التعاون والعمل الفريقي.	٥- التواصل الاجتماعي مع المرؤوسين.

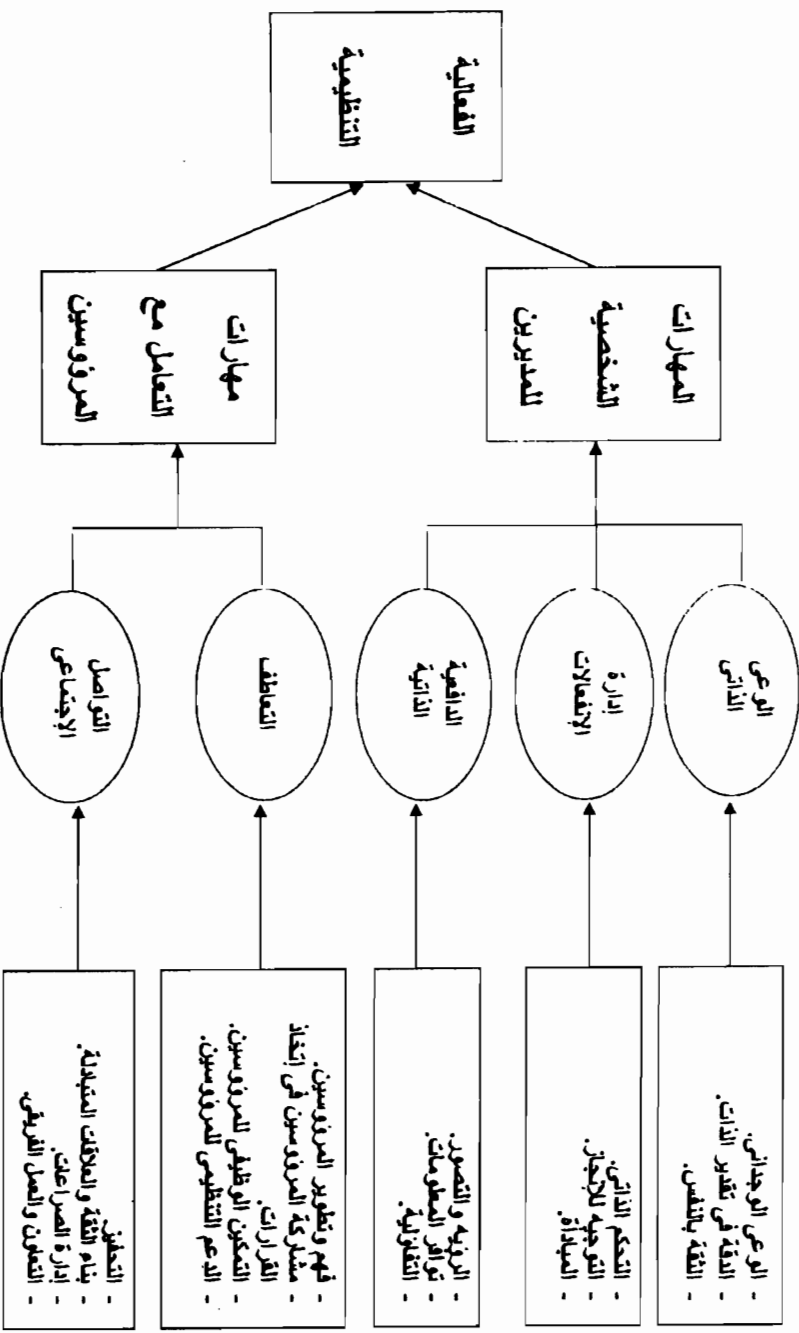
ويصور الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفروضه

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة

محددات قياس المتغيرات المستقلة

(مهارات الذكاء الوجداني للمديرين)



شكل رقم (١)
العلاقة بين متغيرات البحث وفروضه

بعد تحديد المتغيرات المستقلة (مهارات الذكاء الوجداني للمديرين) والتي يُعتقد أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية، يتناول الباحث كيفية قياس المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) معتمداً في ذلك على مقياس (Quinn & Rohrbaugh, 1986: 370 - 373) والمأخوذ عن نموذج القيم المتنافسة Competing Values Model لقياس الفعالية التنظيمية، وذلك لتحقيق قدر من التوافق بين المداخل الأربعة لقياس الفعالية التنظيمية وهي: مدخل الأهداف - مدخل العمليات - مدخل العلاقات الإنسانية - مدخل موارد النظام (راجع في ذلك Lewin & Minton, 1983: 520 - 522) والشكل التالي يوضح فكرة هذا النموذج:

شكل رقم (٢)

"هيكل المنظمة واهتماماتها ووسائلها وغاياتها كمعايير للفعالية التنظيمية وفق نموذج القيم المتنافسة"

البيئة الداخلية	مدخل العلاقات الإنسانية	مدخل موارد النظام	البيئة الخارجية
	<p>○ تماسك جماعة العمل - الروح المعنوية</p> <p>△ تطوير الموارد الإنسانية - الرضا الوظيفي</p>	<p>○ المرونة - المبادأة - التكيف.</p> <p>△ النمو - الحصول على الموارد.</p>	
جودة المخرجات			
	مدخل العمليات	مدخل الهدف	
	<p>○ إدارة المعلومات - الإتصالات</p> <p>△ الإستقرار - الرقابة</p>	<p>○ التخطيط - تحديد الأهداف</p> <p>△ الكفاءة الإنتاجية - الربحية</p>	

○ الوسائل △ الغايات

ويتكون هذا المقياس من ٢٦ عبارة تعبر عن المداخل الأربعة المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية (المتغير التابع) والموضحة بالشكل السابق.

وقد قام الباحث بإجراء تعديل على بعض العبارات حتى تتلاءم مع طبيعة البحث وذلك بإعادة هيكلة بعض العبارات بحذف بعضها التي يعتقد الباحث أنها مكررة، ودمج أخرى لزيادة فاعلية المقياس لتكون في مجموعها ثمانية عشرة عبارة.

أ - منهج البحث:

إتبع الباحث المنهج الوصفي التقويمي (Evaluative Descriptive Research) باستخدام المسح الإجتماعي، حيث قام الباحث بتجميع وتحليل المعلومات الخاصة بمهارات الذكاء الوجداني للمديرين وأثرها على الفعالية التنظيمية، وذلك بغرض التوصل إلى النتائج العلمية السليمة في هذا الصدد. حيث أن هذا المنهج يحقق أهداف البحث ويساعد على قياس فروضه، وإختيار أدوات القياس وإستنباط النتائج من خلال تفسيرها. (محمد، ١٩٨٣: ٣١٤ - ٣١٥)

ب- أساليب البحث:

- ١- الإسلوب المكتبي: يعتمد هذا الإسلوب على القيام بمراجعة ودراسة الكتب والبحوث المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بهدف تحديد الإطار النظري للبحث، وإعداد قائمة الإستقصاء المستخدمة في جمع البيانات الميدانية اللازمة.
 - ٢- الإسلوب الميداني: ويعتمد هذا الإسلوب على جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة المختارين بطريقة عشوائية طبقية عن طريق قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض.
- رابعاً: قائمة الاستقصاء:

تحتوي قائمة الاستقصاء على ٧٨ سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. وتنقسم أسئلة قائمة الإستقصاء إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: ويضم مجموعة أسئلة البيانات الأولية وهي تمثل أسئلة التصنيف الأساسية للتعرف على خصائص العينة.

القسم الثاني: ويشمل مجموعة أسئلة البيانات التخصصية وعددها (٦٠) سؤالاً وهي صلب وجوهر القائمة وذلك لقياس مهارات الذكاء الوجداني للمديرين.

القسم الثالث: ويحتوي على مجموعة أسئلة تخصصية وعددها (١٨) سؤالاً وذلك وفقاً لنموذج القيم المتنافسة الذي أعده (Quinn & Rohrbaugh, 1986) لقياس الفعالية التنظيمية (المتغير التابع).

ويلاحظ أنه لم تتم الإشارة إلى هذه المجموعات في صلب القائمة حتى لا تدفع المستقصى منهم إلى التحيز عند تقدير الإجابة أمام كل سؤال.

وبصورة أكثر تفصيلاً يوضح الجدول التالي متغيرات البحث الأساسية ومكوناتها ورموز أسئلتها التي تعكسها قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٢)

" ترميز عناصر ومكونات متغيرات البحث الأساسية "

المجموعة ورموزها	المتغيرات المستقلة	رمز	عناصر قياس المتغيرات المستقلة	رمز	حدود الأسئلة	
الأولى (G)	١- الوعي الذاتي.	G ₁	- الوعي الوجداني.	X ₁	٣-١	
			- الدقة في تقدير الذات.		X ₂	٦-٤
			- الثقة بالنفس.		X ₃	٩-٧
٢- إدارة الانفعالات.	G ₂	- التحكم الذاتي.	X ₄	١٣-١٠		
		- التوجيه للإنجاز.		X ₅	١٧-١٤	
		- المبادرة.		X ₆	٢٢-١٨	
٣- الدافعية الذاتية.	G ₃	- الرؤية والتصور.	X ₇	٢٥-٢٣		
		- توافر المعلومات.		X ₈	٢٨-٢٦	
		- التفاولية.		X ₉	٣١-٢٩	
٤- التعاطف مع المرؤوسين.	G ₄	- فهم وتطوير المرؤوسين.	X ₁₀	٣٥-٣٢		
		- مشاركة المرؤوسين في صنع وإتخاذ القرارات.		X ₁₁	٣٨-٣٦	
		- التمكين الوظيفي للمرؤوسين.		X ₁₂	٤١-٣٩	
		- الدعم التنظيمي للمرؤوسين.		X ₁₃	٤٤-٤٢	
٥- التواصل الإجتماعي.	G ₅	- التحفيز.	X ₁₄	٤٧-٤٥		
		- بناء الثقة والعلاقات المتبادلة.		X ₁₅	٥٠-٤٨	
		- إدارة الصراعات.		X ₁₆	٥٥-٥١	
		- التعاون والعمل الفريقي.		X ₁₇	٦٠-٥٦	
الثانية (Y)	مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية.	Y ₁	- مدخل العلاقات الإنسانية في قياس الفعالية التنظيمية.	Y ₂	٦٦-٦١	
			- مدخل الهدف في قياس الفعالية التنظيمية.		Y ₃	٧٤-٧١
			- مدخل العمليات في قياس الفعالية التنظيمية.		Y ₄	٧٨-٧٥

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة طنطا، ومجموعة من المسؤولين ببعض شركات الزيوت في قطاع الأعمال المصري، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، بالإضافة إلى شموليتها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي السليم. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي" بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح بين (٥ - ٠) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات. وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس، حيث يعنى الرقم (٠) عدم الأهمية أو الحدوث على الإطلاق، بينما يعنى الرقم (٥) أن الأهمية بالغة أو الحدوث مؤكد. وبالتالي يضم المقياس أبعاداً متصلة ومتساوية، حيث يمكن معالجة وتحليل البيانات في صورة كمية "Parametric" وبصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي. (Flaherty, 1979: 12)

(ومرفق ضمن ملاحق البحث صورة من قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات الخاصة بهذا البحث).

خامساً: حدود البحث:

تتقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية، وحدود بشرية، وحدود موضوعية كما يلي:

أ - حدود تطبيقية:

تقتصر الدراسة التطبيقية على شركات قطاع الأعمال المصري للزيوت والتي يبلغ عددها ١٢ شركة، وقد استبعد الباحث أربعة شركات^(٥) منهم لرفضهم التعاون مع الباحث وبالتالي فقد طبقت هذه الدراسة على ثمانية شركات هي: شركة طنطا للزيوت والصابون، وشركة النيل للزيوت والمنظفات، والشركة المتحدة لتصنيع الزيوت، وشركة أرما للصناعات الغذائية، وشركة الزيوت المستخلصة ومنتجاتها، وشركة مصر للزيوت والصابون، وشركة مصر الخليج لتصنيع الزيوت، وشركة صافولا مصر.

^(٥) تم استبعاد الشركات التي رفضت التعاون مع الباحث وهي: شركة الزيوت المتكاملة بالسويس، وشركة القاهرة للزيوت والصابون، وشركة الملح والصودا المصرية، وشركة الإسكندرية للزيوت والصابون.

ويعتقد الباحث أن هذه الشركات الصناعية تعد بيئة مناسبة تخدم أغراض بحثه.

ب- حدود بشرية:

يمثل جمهور البحث عينة من العاملين فى المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية، ويمثل هذه المستويات وظائف (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - مشرف) وقد تم إستبعاد المستويات الدنيا المتمثلة فى عمال الإنتاج المباشرين، والخدمات المعاونة على إعتبار أنهم ممن لا يشملهم البحث.

ج- حدود موضوعية:

ركزت هذه الدراسة على بعض مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين والرؤساء والتي يعتقد الباحث أنها الأكثر تأثيراً على الفعالية التنظيمية، تاركاً مهارات أخرى ربما يكون لها أثر على الفعالية التنظيمية وذلك بسبب إعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

تم إجراء هذه الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين بثمانية شركات تابعة لقطاع الأعمال المصرى للزيوت، حيث يتكون مجتمع البحث^(*) من مديرى العموم ومديرى الإدارات وعددهم (٩٨ مفردة)، ورؤساء الأقسام (الورديات) وعددهم (٣١٨ مفردة)، والمشرفين وعددهم (٧٢١ مفردة)، مما يعنى أن الحجم الإجمالى لمجتمع البحث يبلغ (١١٣٧ مفردة). وقد تم تحديد حجم العينة بإستخدام المعادلة التالية: (Yomaxana, 1976: 886)

$$Me = \frac{Z^2 II(1 - II)N}{Z^2 II(1 - II)Ne^2}$$

حيث أن:

Me ← حجم العينة.

N ← حجم مجتمع البحث.

Z = ١,٩٦ وهى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥% بجدول

التوزيع الطبعى.

II = (٥٠%) نسبة توافر الخصائص.

e = (٥%) مستوى المعنوية.

(*) المصدر: سجلات شئون العاملين لكل شركة مختارة فى العينة.

وبتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالي لمجتمع البحث، تم التوصل إلى الحجم الإجمالي للعيينة (Me) من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين حيث بلغ عددهم ٤٠٠ مفردة. كما تم توزيع العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً في جميع المستويات بحيث يكون نصيب كل مستوى في العينة وفقاً لنسبة عدد العاملين في هذا المستوى الإداري تبعاً للمعادلة التالية:

(عبد السلام، ١٩٩٦: ٢٢١)

حجم الطبقة

$$\frac{\text{حجم العينة في طبقة معينة} = \text{حجم العينة الكلي} \times \text{حجم المجتمع}}{\text{حجم المجتمع}}$$

والجدول التالي يوضح حجم مجتمع البحث والعينة وتوزيع إستجابة العينة والردود الصحيحة وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة:

جدول رقم (٣)

"حجم مجتمع البحث والعينة وتوزيع إستجابة العينة والردود الصحيحة وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة"

بيان	مدير عام/إدارة		رئيس قسم (وردية)		مشرف		الإجمالي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
مجتمع.	٩٨	%١٠٠	٣١٨	%١٠٠	٧٢١	%١٠٠	١١٣٧	%١٠٠
عينة.	٣٤	-	١١٢	-	٢٥٤	-	٤٠٠	-
الردود الصحيحة.	٢٧	%٧٩	٩٥	%٨٥	١٨٤	%٧٣	٣٠٦	%٧٦,٥

يوضح الجدول السابق أنه قد تم توزيع ٤٠٠ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة من جميع الفئات الوظيفية الممثلة في العينة، وقد بلغت عدد الإستمارات المستوفاة والتي تم معالجتها إحصائياً ٣٠٦ إستمارة بنسبة ٧٦,٥% من حجم العينة. **سابعاً: معالجة وتحليل البيانات:**

بعد وصول قوائم الإستقصاء تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، كما تم التأكد من سلامة الترميز (Coding) لجميع أسئلة البحث. وبالتالي فقد تم مراجعة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات العينة عن طريق الحاسب الآلي، وقد تم إستخدام برنامج "SPSS" في عمليات التحليل

الإحصائي بإجراء التحليل التمايزي Discriminantal Analysis لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (مهارات الذكاء الوجداني) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) ويتميز هذا التحليل عن تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression في الآتي:

١- أنه يبحث في كل العلاقات الممكنة التي تجمع بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة ويحدد أكثر هذه العلاقات (الدوال) معنوية ومقدار ما تفسره من تغيرات في المتغير التابع.

٢- أنه يعتمد على التحليل الإحصائي المتعدد والقائم على أساس التغيرات المشتركة بين جميع المتغيرات الداخلة في النموذج في آن واحد وهو بذلك صورة متقدمة من تحليل الإنحدار.

بالإضافة إلى ما سبق يفيد التحليل التمايزي Discriminantal Analysis في التوصل إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع والتي تفسرها كل دالة من الدوال الممكنة، كما نحصل على الارتباط التعددي Canonical Correlation والذي يقيس الارتباط المشترك بين جميع المتغيرات الداخلة في النموذج، بالإضافة إلى المقياس الإحصائي Wilks' Lambda والذي يمكن إختباره باستخدام توزيع كاي^٢ للحكم على معنوية كل نموذج من النماذج الداخلة في التحليل، وأخيراً يفيد التحليل التمايزي في معرفة معامل التأثير لكل متغير مستقل من حيث علاقته بالمتغير التابع والذي بموجبه يمكن تحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع، حيث يتميز هذا التحليل بأنه يرتب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها من حيث علاقتها بالمتغير التابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتناول الباحث في هذا الجزء إختبارات فروض البحث، وملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض، وأهم التوصيات المقترحة على النحو التالي:

أولاً: إختبارات فروض البحث:

في ضوء أهمية وأهداف البحث السابقة تناول الباحث البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلى أي مدى تؤثر مهارات الذكاء الوجداني

للمديرين في الفعالية التنظيمية وذلك في شركات الزيوت بقطاع الأعمال المصري. ومن هنا فقد صيغ الفرض الأول الفرعى على النحو التالى:
"يؤثر الوعى الذاتى للمديرين تأثيراً معنوياً إيجابياً على الفعالية التنظيمية"

وقد إستخدم الباحث أسلوب التحليل التمايزى Discriminantal Analysis لإختبار مدى صحة هذا الفرض مستخدماً معادلة الإنحدار المتعدد التالى:

$$Y = B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

وبالرجوع للفرض الفرعى الأول يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين الوعى الذاتى للمديرين والفعالية التنظيمية. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_1, B_2, B_3 > 0$$

وبإجراء التحليل التمايزى Discriminantal Analysis على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (٤)

"العلاقة بين الوعى الذاتى للمديرين والفعالية التنظيمية"

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال	الإحصاءات
	صفر	%١,٩	%٩٨,١		نسبة التباين (التغير)
	%١,٥	%١١,٥	%٦٤,٢		الإرتباط التعددى
					إختبار النماذج:
	٠,٠١٤	٠,٤٠٦	٠,٥٨٠		مقياس Wilks' Lambda
	٠,٠٧١	٤,١٠٧	١٦٤,٠٢٧		X^2
	٠,٧٨٩	٠,٣٩٢	صفر		مستوى المعنوية
					معاملات المتغيرات المستقلة (الوعى الذاتى)
٣	١,٠٥٢	٠,٠٩٦	٠,٢٨٣		(X_1) الوعى الوجدانى.
١	٠,٣١٦-	١,٢٣٤-	٠,٥٤٦		(X_2) الدقة فى تقدير الذات.
٢	٠,٤٣٧-	١,٢٤٨	٠,٣٨١		(X_3) الثقة بالنفس.

يتضح من الجدول السابق أن التحليل التمايزي الذي يربط المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3) بالمتغير التابع (Y) أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال حيث أنها تعتبر مسؤولة عن ٩٨,١% من التغيرات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) وذلك بإرتباط تعددى نسبته ٦٤,٢%، أما الدالتان الثانية والثالثة معاً فتعتبراً مسئولتان عن ١,٩% من التغيرات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية). وتعتبر الدالة الأولى فقط معنوية حيث أن قيمة الإحصاء 'Wilks' Lambda ٠,٠٥٨، وقيمة X^2 تبلغ ١٦٤,٠٢٧ وذلك عند مستوى معنوية (صفر)، أما باقى الدوال فهي غير معنوية.

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تؤكد صحة الفرض الفرعى الأول والذي يعبر عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين الوعى الذاتى للمديرين والفعالية التنظيمية، حيث أن معامل الإرتباط التعددى طردى بين الوعى الذاتى للمديرين والفعالية التنظيمية، كما أن معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 البالغة ١٦٤,٠٢٧ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الأول. كما تشير النتائج إلى أن دقة المديرين فى تقدير الذات تأتى فى مقدمة العناصر التى تعكس الوعى الذاتى للمديرين تأثيراً على الفعالية التنظيمية يليها الثقة بالنفس وأخيراً الوعى الوجدانى للمديرين، ومن ثم تصبح معادلة الإنحدار على النحو التالى:

$$Y = .283X_1 + .546X_2 + .381X_3$$

وقد إعتد الباحث على أسلوب التحليل التمايزي Discriminantal Analysis لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثانى مستخدماً معادلة الإنحدار المتعدد التالى:

$$Y = B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6$$

وبالعودة للفرض الفرعى الثانى يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدارة إنفعالات المديرين والفعالية التنظيمية. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_4, B_5, B_6 > 0$$

وبتطبيق التحليل التمايزى على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (٥)

"العلاقة بين إدارة إنفعالات المديرين والفعالية التنظيمية"

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال	الإحصاءات
	%٠,١	%٦,٢	%٩٣,٧		نسبة التباين (التغير)
	%٢,٩	%٢٣,١	%٦٧,٩		الإرتباط التعددى
	٠,٠٥٣	٠,٤٣٦	٠,٥١٠		إختبار النماذج:
	٠,٢٤٨	١٦,٧٦٦	٢٠٢,٨٢٤		مقياس Wilks' Lambda
	٠,٦١٨	٠,٠٠٢	صفر		X^2
					مستوى المعنوية
					معاملات المتغيرات المستقلة (إدارة الإنفعالات)
٣	١,٠٤٠	٠,١١٢-	٠,٣٠٨		(X_4) التحكم الذاتى.
٢	٠,١٧٨-	١,٠٥٠	٠,٣٧١		(X_5) التوجيه للإنجاز.
١	٠,٦٠٩-	٠,٧٨٤-	٠,٦٠٤		(X_6) المبادأة.

يشير الجدول السابق إلى أن التحليل التمايزى الذى يربط المتغيرات المستقلة (X_4, X_5, X_6) بالمتغير التابع (Y) قد أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة المشار إليها والمتغير التابع، وتعد الدالة الأولى هى أقوى الدوال حيث أنها تعتبر مسئولة عن ٩٣,٧% من التغيرات فى المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) وذلك بإرتباط تعددى نسبته ٦٧,٩%، أما الدالتان الثانية والثالثة فتعتبران مسئولتان عن ٦,٣% من التغيرات فى المتغير التابع (الفعالية التنظيمية). هذا وتعتبر الدالة الأولى معنوية حيث أن قيمة الإحصاء Wilks' Lambda ٠,٥١٠، وقيمة X^2 هى ٢٠٢,٨٢٤ وذلك عند مستوى معنوية (صفر)، كما تعتبر الدالة الثانية أيضاً معنوية عند مستوى (٠,٠٠٢)، أما الدالة الثالثة فهى غير معنوية.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الثانى والذى يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدارة إنفعالات المديرين والفعالية التنظيمية، حيث أن معامل الإرتباط التعددى طردى قوى بين إدارة إنفعالات المديرين والفعالية

التنظيمية، كما أن معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 التى تبلغ ٢٠٢,٨٢٤ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الثانى. وقد أظهرت النتائج أن أكثر عناصر إدارة الإنفعالات تأثيراً على الفعالية التنظيمية هى المبادأة يليها توجه المديرين للإنجاز، وأخيراً الوعى الذاتى للمديرين، ومن ثم تصبح معادلة الإنحدار على النحو التالى:

$$Y = .308X_4 + .371X_5 + .604X_6$$

وبإجراء التحليل التمايزى Discriminantal Analysis لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثالث إستخدم الباحث معادلة الإنحدار المتعدد التالى:

$$Y = B_7X_7 + B_8X_8 + B_9X_9$$

وبالرجوع للفرض الفرعى الثالث يتبين وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين الدافعية الذاتية للمديرين والفعالية التنظيمية. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_7, B_8, B_9 > 0$$

وبتطبيق التحليل التمايزى على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (٦)

"العلاقة بين الدافعية الذاتية للمديرين والفعالية التنظيمية"

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال	الإحصاءات
	%٠,٤	%٠,٧	%٩٨,٩		نسبة التباين (التغير)
	%٧,٤	%١٠,٤	%٧٧,٣		الإرتباط التعددى
					إختبار النماذج:
	٠,٠١٠	٠,٥٨٩	٠,٣٩٥		مقياس Wilks' Lambda
	١,٦٧٠	٤,٩٦٠	٢٧٩,٧٥٢		X^2
	٠,١٩٦	٠,٢٩١	صفر		مستوى المعنوية
					معاملات المتغيرات المستقلة (الدافعية الذاتية)
٢	٠,٤٩٣	٠,٧٦٦-	٠,٤٨٠		(X_7) الرؤية والتصور.
٣	٠,٥٤٥	٠,٦٩٦	٠,٤٧٦		(X_8) توافر المعلومات.
١	٠,٨٤١-	٠,١٤٥	٠,٥٨١		(X_9) التفاؤلية.

يتضح من الجدول السابق أن التحليل التمايزي الذي يربط المتغيرات المستقلة (X_7, X_8, X_9) بالمتغير التابع (Y) قد أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة الداخلة في هذا النموذج والمتغير التابع، وتعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال حيث أنها تعتبر مسئولة عن ٩٨,٩% من التغيرات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية). وذلك بإرتباط تعددي نسبته ٧٧,٣%، أما الدالتان الثانية والثالثة فتعتبرتا مسئولتان عن ١,١% من التغيرات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية). هذا وتعتبر الدالة الأولى معنوية حيث أن قيمة الإحصاء Wilks' Lambda ٠,٣٩٥، وقيمة X^2 تساوي ٢٧٩,٧٥٢ وذلك عند مستوى معنوية (صفر)، أما باقى الدوال فهي غير معنوية.

كما يؤكد الجدول السابق على صحة الفرض الفرعى الثالث والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين الدافعية الذاتية للمديرين والفعالية التنظيمية، حيث أن معامل الإرتباط التعددي طردى قوى بين الدافعية الذاتية للمديرين والفعالية التنظيمية، كما أن معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 البالغة ٢٧٩,٧٥٢ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الثالث.

وقد أكدت النتائج أن أكثر عناصر الدافعية الذاتية للمديرين تأثيراً فى الفعالية التنظيمية هي التفاؤلية، يليها الرؤية والتصور، وأخيراً توافر المعلومات. ومن ثم تصبح معادلة الإنحدار على النحو التالى:

$$Y = .480X_7 + .476X_8 + .581X_9$$

وقد إستعان الباحث بأسلوب التحليل التمايزي لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الرابع مستخدماً معادلة الإنحدار المتعدد التالى:

$$Y = B_{10}X_{10} + B_{11}X_{11} + B_{12}X_{12} + B_{13}X_{13}$$

وبالرجوع للفرض الفرعى الرابع يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين التعاطف مع المرؤوسين والفعالية التنظيمية. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_{10}, B_{11}, B_{12}, B_{13} > 0$$

وبإجراء التحليل التمايزى على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (٧)

"العلاقة بين التعاطف مع المرؤوسين والفعالية التنظيمية"

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال	الإحصاءات
	%٠,٤	%٣,٢	%٩٦,٤		نسبة التباين (التغير)
	%٧,٣	%٢٠	%٧٤,٥		الإرتباط التعددى
	٠,٠٤٠	٠,٥٣٠	٠,٤٢٥		إختبار النماذج:
	١,٥٨٧	١٣,٨٩٥	٢٥٧,٤٥١		مقياس Wilks' Lambda
	٠,٤٥٢	٠,٠٣١	صفر		X^2
					مستوى المعنوية
					معاملات المتغيرات المستقلة (التعاطف مع المرؤوسين)
٢	٠,٢٢٠-	٠,٩٨٩-	٠,٤٤٨		(X_{10}) فهم وتطوير المرؤوسين.
٤	٠,١٨٦	٠,٤٢٨	٠,٢٦٩		(X_{11}) مشاركة المرؤوسين فى صنع القرارات.
٣	٠,٨٨٦	٠,١٧٤	٠,٣٠٠		(X_{12}) التمكين الوظيفى للمرؤوسين.
١	٠,٨١٤-	٠,٤٩٦	٠,٤٥٦		(X_{13}) الدعم التنظيمى للمرؤوسين.

يتضح من الجدول السابق أن التحليل التمايزى الذى يربط المتغيرات المستقلة ($X_{10}, X_{11}, X_{12}, X_{13}$) بالمتغير التابع (Y) قد أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة المشار إليها بالجدول السابق والمتغير التابع، وتعد الدالة الأولى هى أقوى الدوال حيث أنها تعتبر مسئولة عن ٩٦,٤% من التغيرات فى المتغير التابع (الفعالية التنظيمية). وذلك بإرتباط تعددى نسبته ٧٤,٥%، أما الدالتان الثانية والثالثة فتعتبرتا مسئولتان عن ٣,٦% من التغيرات فى المتغير التابع (الفعالية التنظيمية). هذا وتعتبر الدالة الأولى معنوية حيث أن قيمة الإحصاء Wilks' Lambda ٠,٤٢٥، وقيمة X^2 هى ٢٥٧,٤٥١ وذلك عند

مستوى معنوية (صفر)، كما تعتبر الدالة الثانية أيضاً معنوية عند مستوى (٠,٠٣١)، أما الدالة الثالثة فهي غير معنوية.

كما تؤكد نتائج الجدول السابق على صحة الفرض الفرعى الرابع والذي يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين التعاطف مع المرؤوسين والفعالية التنظيمية، حيث أن معامل الارتباط التعددى قوى بين التعاطف مع المرؤوسين والفعالية التنظيمية، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 التى تبلغ ٢٥٧,٤٥١ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الرابع. كما توضح النتائج أيضاً أن الدعم التنظيمى للمرؤوسين يأتى فى مقدمة العناصر التى تعكس درجة التعاطف مع المرؤوسين وذلك تأثيراً على الفعالية التنظيمية، يليه فهم وتطوير المرؤوسين، ثم التمكين الوظيفى للمرؤوسين، وأخيراً مشاركة المرؤوسين فى صنع القرارات. ومن ثم تصبح معادلة الانحدار على النحو التالى:

$$Y = .448X_{10} + .269X_{11} + .300X_{12} + 0456X_{13}$$

وإمتداداً للتحليلات السابقة فقد قام الباحث بإستخدام أسلوب التحليل التمايزى Discriminantal Analysis لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الخامس مستعيناً بمعادلة الانحدار المتعدد التالى:

$$Y = B_{14}X_{14} + B_{15}X_{15} + B_{16}X_{16} + B_{17}X_{17}$$

وبالعودة إلى الفرض الفرعى الخامس يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين والفعالية التنظيمية. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_{14}, B_{15}, B_{16}, B_{17} > 0$$

وبإجراء التحليل التمايزى على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (٨)

"العلاقة بين التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين والفعالية التنظيمية"

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال	الإحصاءات
	%٠,٣	%٠,٤	%٩٩,٣		نسبة التباين (التغير)
	%٧,٥	%٨,٤	%٨٠,٦		الإرتباط التعددى
	٠,٠٠٧	٠,٦٤١	٠,٣٤٦		إختبار النماذج:
	١,٦٨٧	٣,٨١٧	٣١٩,٣٩٧		مقياس Wilks' Lambda
	٠,٤٣٠	٠,٧٠١	صفر		X^2
					مستوى المعنوية
					معاملات المتغيرات المستقلة (التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين)
١	٠,٦٣٣-	٠,٦٨٤	٠,٥٠٥		(X ₁₄) تحفيز المرؤوسين.
٢	٠,١٧٥-	٠,٨٩٦-	٠,٤٧٦		(X ₁₅) بناء الثقة والعلاقات المتبادلة.
٣	٠,٤٧٢	٠,٢٩٦	٠,٢٩٤		(X ₁₆) إدارة الصراعات.
٤	٠,٦٤٠	٠,٠٦٩-	٠,٢٧٣		(X ₁₇) التعاون والعمل الفريقى.

يشير الجدول السابق إلى أن التحليل التمايزى الذى يربط المتغيرات المستقلة (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة سالفه الذكر والمتغير التابع، وتعد الدالة الأولى هى أقوى الدوال حيث أنها تعتبر مسؤولة عن ٩٩,٣% من التغيرات فى المتغير التابع (الفعالية التنظيمية). وذلك بإرتباط تعددى نسبته ٨٠,٦%، أما الدالتان الثانية والثالثة فتعتبرتا مسؤولتان عن ٠,٧% من التغيرات فى المتغير التابع (الفعالية التنظيمية). هذا وتعتبر الدالة الأولى معنوية حيث أن قيمة الإحصاء Wilks' Lambda ٠,٣٤٦، وقيمة X^2 هى ٣١٩,٣٩٧ وذلك عند مستوى معنوية (صفر)، أما باقى الدوال فهى غير معنوية.

كما يؤكد الجدول السابق على صحة الفرض الفرعى الخامس والذى يشير إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين والفعالية التنظيمية، حيث أن معامل الارتباط التعددى قوى بين التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين والفعالية التنظيمية، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 التى تبلغ ٣١٩,٣٩٧ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الخامس.

وقد أظهرت النتائج أن أكثر العناصر التى تعكس التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين تأثيراً على الفعالية التنظيمية هو تحفيز المرؤوسين، يليه بناء الثقة والعلاقات المتبادلة معهم، ثم إدارة الصراعات، وأخيراً يأتى التعاون والعمل الفريقى. ومن ثم تصبح معادلة الانحدار على النحو التالى:

$$Y = .505X_{14} + .476X_{15} + .294X_{16} + .273X_{17}$$

وإستكمالاً للتحليلات السابقة فقد قام الباحث بإستخدام أسلوب التحليل التمايزى Discriminantal Analysis لإختبار مدى صحة فروض البحث مجتمعة (الفرض الرئيسى) على الفعالية التنظيمية مستعيناً بمعادلة الانحدار المتعدد التالى:

$$Y = B_1G_1 + B_2G_2 + B_3G_3 + B_4G_4 + B_5G_5$$

وبالرجوع للفرض الرئيسى للبحث يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين والفعالية التنظيمية. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_1, B_2, B_3, B_4, B_5 > 0$$

وبإجراء التحليل التمايزى على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (٩)

"العلاقة بين مهارات الذكاء الوجداني للمديرين والفعالية التنظيمية"

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال	الإحصاءات
	%٠,٥	%١,٧	%٩٧,٨		نسبة التباين (التغير)
	%١٢,٦	%٢٣	%٨٧,٣		الإرتباط التعددى
	٠,٠٥٢	٠,٧١١	٠,٢٢١		إختبار النمادج:
	٤,٧٨٤	٢١,٠٨٢	٤٥٣,٣٠٣		مقياس Wilks' Lambda
	٠,١٨٨	٠,٠٠٧	صفر		X^2
					مستوى المعنوية
					معاملات المتغيرات المستقلة (مهارات الذكاء الوجداني)
٤	٠,٩٧٨	٠,٣١٤	٠,٢٥٠		(G ₁) الوعى الذاتى للمديرين.
٣	١,٠١٤-	٠,٥٩٠	٠,٣٣١		(G ₂) إدارة إنفعالات المديرين.
٢	٠,١٨٩	٠,٦٨١-	٠,٣٨٧		(G ₃) الدافعية الذاتية للمديرين.
X	٠,٦٩٨	٠,٤٥٠	٠,١٥٩-		(G ₄) التعاطف مع المرؤوسين.
١	٠,٦٧٨-	٠,٣٤٦-	٠,٧٦٦		(G ₅) التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين.

أظهرت نتائج الجدول السابق أن التحليل التمايزى الذى يربط المتغيرات المستقلة (G₁, G₂, G₃, G₄, G₅) بالمتغير التابع (Y) قد أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة المشار إليها والمتغير التابع، وتعد الدالة الأولى أقوى الدوال حيث أنها تعتبر مسئولة عن ٩٧,٨% من التغيرات فى المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) وذلك بإرتباط تعددى نسبته ٨٧,٣%، أما باقى الدوال فتعتبر مسئولة عن ٢,٢% من التغيرات فى المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، هذا وتعتبر الدالتان الأولى والثانية معنويتان حيث أن قيمة الإحصاء Wilks' Lambda لكل منهما ٠,٢٢١، ٠,٧١١ على التوالى، كما بلغت قيمة X^2 لكل منهما ٤٥٣,٣٠٣، ٢١,٠٨٢ بالترتيب وذلك عند مستوى معنوية (صفر)، (٠,٠٠٧) على التوالى، أما الدالة الثالثة فهي غير معنوية.

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسى للبحث والذى يؤكد على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين مهارات الذكاء الوجداني للمديرين والفعالية التنظيمية، حيث أن معامل الإرتباط التعددى طردى قوى بين مهارات

الذكاء الوجدانى للمديرين والفعالية التنظيمية، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً بإستثناء متغير التعاطف مع المرؤوسين (G_4) والذي يحمل إشارة سالبة، مما يدل على أن معظم المديرين بشركات الزيوت والممثلين فى العينة يميلون إلى إتباع الأسلوب الأوتوقراطى فى قيادة مرؤوسيهم الأمر الذى أدى إلى وجود تأثير عكسى على الفعالية التنظيمية.

كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 التى تبلغ ٤٥٣,٣٠٣ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرئيسى للبحث.

وقد أكدت النتائج أن التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين يأتى فى مقدمة مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين من حيث التأثير على الفعالية التنظيمية، يليه الدافعية الذاتية للمديرين، ثم إدارة إنفعالات المديرين، وأخيراً الوعى الذاتى للمديرين. وقد تم رفض متغير التعاطف مع المرؤوسين على إعتبار أنه يحمل إشارة سالبة، مما يعنى عدم قبول مفردات العينة له بإعتباره مؤثراً فى الفعالية التنظيمية تأثيراً عكسياً، وإن دل ذلك فإنما يدل على أن الأسلوب الأوتوقراطى فى القيادة هو الأسلوب المفضل لدى معظم المديرين بشركات الزيوت. ومن ثم تصبح معادلة الانحدار على النحو التالى:

$$Y = .250G_1 + .331G_2 + .387G_3 - .159G_4 + .766G_5$$

ثانياً: ملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض:

- ١- وجود تأثير معنوى إيجابى بين الوعى الذاتى للمديرين والفعالية التنظيمية.
- ٢- وجود تأثير معنوى إيجابى بين إدارة إنفعالات المديرين والفعالية التنظيمية.
- ٣- وجود تأثير معنوى إيجابى بين الدافعية الذاتية للمديرين والفعالية التنظيمية.
- ٤- وجود تأثير معنوى إيجابى بين التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين والفعالية التنظيمية.
- ٥- وجود تأثير معنوى إيجابى بين مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين (مجتمعة) والفعالية التنظيمية بإستثناء مهارة التعاطف مع المرؤوسين التى تتطلب مزيداً من البحث والدراسة.

٦- أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن الفعالية التنظيمية تتأثر بمجموعة من مهارات الذكاء الوجداني للمديرين إلا أن هذه المهارات قد تختلف في ترتيب تأثيرها على الفعالية التنظيمية، فقد جاءت مهارة التواصل الإجتماعي مع المرؤوسين في المقام الأول، تليها مهارة الدافعية الذاتية للمديرين، ثم مهارة إدارة إنفعالات المديرين، وأخيراً مهارة الوعي الذاتي للمديرين. وقد تم رفض مهارة التعاطف مع المرؤوسين (الفرض الرابع الفرعي) لتأثيرها العكسي على الفعالية التنظيمية، ويعتقد الباحث أن رفض هذه المهارة راجع إلى إتباع معظم المديرين بشركات الزيوت والممثلين في العينة إلى النمط الأوتوقراطي في قيادة مرؤوسيه، إلا أن الأمر يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة.

٧- أثبتت النتائج أن دقة المديرين في تقدير الذات، والثقة بالنفس كانا أكثر مهارات الوعي الذاتي للمديرين تأثيراً على الفعالية التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى إمتلاك المديرين لمهارة الصبر والمثابرة في مواجهة التحديات، ومهارة التمييز بين الإنفعالات الإيجابية والسلبية، كما ترجع إلى مهارة ضبط النفس عند مواجهة الضغوط.

٨- أظهرت نتائج الدراسة أن المبادأة والتوجيه للإنجاز كانا أكثر مهارات إدارة الإنفعالات تأثيراً على الفعالية التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى رغبة المديرين في تحمل المخاطر بغية تحقيق تقدم ملموس في العمل، كما يرجع إلى الرغبة في مواجهة التحديات وتقديم المبادرات لإنجاز المهام، والتطلع بإستمرار إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

٩- بينت نتائج الدراسة أن التفاؤلية، والرؤية والتصور لدى المديرين كانا أكثر المهارات التي تعكس الدافعية الذاتية للمديرين وذلك من حيث التأثير على الفعالية التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى إرتفاع الروح المعنوية للمديرين، وحماسهم الشديد نحو النجاح والتفوق، كما قد يرجع إلى وجود رؤية للمديرين نحو تطوير العمل ورفع مستويات الأداء.

١٠- أن أكثر العناصر التي تعكس مهارة التواصل الإجتماعي مع المرؤوسين تأثيراً على الفعالية التنظيمية هي تحفيز المرؤوسين يليها بناء الثقة والعلاقات المتبادلة معهم، وقد يرجع ذلك إلى قدرة المديرين على بث روح التنافس الإيجابي بين

المرووسين وإستخدام الحوافز الإيجابية بإستمرار لبذل مزيد من الجهد، كما قد يرجع إلى إزالة الحواجز مع المرؤوسين والتي من شأنها إعاقاة العمل، ومشاركة المرؤوسين فى المناسبات الإجتماعية المتعلقة بهم.

١١- أثبتت نتائج الدراسة أن فى مقدمة المهارات التى تعكس التعاطف مع المرؤوسين تأثيراً على الفعالية التنظيمية يأتى الدعم التنظيمى للمرؤوسين، يليه فهم وتطوير المرؤوسين، ثم التمكين الوظيفى للمرؤوسين، وأخيراً مشاركة المرؤوسين فى صنع القرارات.

ثالثاً: التوصيات:

فى ضوء الإطار النظرى للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالىة:

١- إعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات الذكاء الوجدانى لدى المديرين والرؤساء مع ضرورة الإستعانة بمتخصصين فى علم النفس وعلم الإجتماع، حيث أثبتت الدراسات النظرية والتطبيقية أن تلك المهارات تنقسم إلى مهارات شخصية للمديرين، وأخرى فى كيفية التعامل مع المرؤوسين.

٢- الإتجاه نحو النمط الديموقراطى فى القيادة الذى يتبنى مفهوم التعاطف مع المرؤوسين، وذلك بفهم وتطوير المرؤوسين، وإتاحة فرص مشاركتهم فى صنع القرارات، وتمكينهم من وظائفهم مع تقديم الدعم التنظيمى اللازم لهم.

٣- يوصى الباحث الإدارة العليا والمسئولين فى شركات الزيوت بضرورة الإهتمام بمهارات الذكاء الوجدانى بعناصرها الخمسة، حيث أثبتت نتائج الدراسة قوة تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

٤- العمل على توفير أو إنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة لى تساعد المديرين على وضع رؤيتهم وتصوراتهم تجاه تحقيق الأهداف المنشودة، حيث أثبتت الدراسة الميدانية قوة تأثير توافر المعلومات كأحد مهارات الدافعية الذاتية للمديرين على الفعالية التنظيمية.

٥- الإهتمام بالحوافز الإيجابية كأحد مهارات التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين، حيث أثبتت نتائج الدراسة قوة تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

- ٦- القيام بنشر مهارات الذكاء الوجداني بعناصرها الخمسة بين المديرين والرؤساء، لكي يستطيع كل مدير أن ينمي المهارات التي تتقصه.
- ٧- العمل على بناء الثقة والعلاقات المتبادلة مع المرؤوسين وتدعيم العلاقات الإجتماعية بعقد لقاءات دورية معهم داخل وخارج نطاق العمل، حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية قوة تأثير التواصل الإجتماعي مع المرؤوسين على الفعالية التنظيمية.
- ٨- ضرورة الأخذ بمهارات الذكاء الوجداني بأبعادها الخمسة كأساس في الترشيح للترقية للمناصب الأعلى، حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية ضرورة توافر تلك المهارات فيمن يشغلون المناصب الإدارية العليا والإشرافية.
- ٩- الإهتمام ببرامج الإختيار والتعيين، مع ضرورة إجتياز المتقدم لشغل وظيفة ما لإختبارات مهارات الذكاء الوجداني كشرط أساسى لشغل الوظيفة.
- ١٠- تحليل قدرات العاملين ومحاولة التوفيق بين الفرد والوظيفة، وشغل الفرد للوظيفة المناسبة لقدراته ومؤهلاته مما يؤدي إلى الدقة في تقدير الذات، وزيادة الثقة بالنفس، والتوجيه للإنجاز، والمبادأة.
- ١١- التأكيد على التعاون والعمل الفريقى والنظر إلى عملية تحقيق الأهداف على أنها مسئولية جماعية، حيث أثبتت الدراسة الميدانية الأثر القوى للتعاون والعمل الفريقى على الفعالية التنظيمية.
- ١٢- ضرورة التصدى للصراعات التنظيمية بإختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الصراع التنظيمى القائم، الأمر الذى يؤدي إلى القضاء على الصراع مبكراً، حيث أثبتت الدراسة الميدانية قوة تأثير إدارة الصراعات كأحد مهارات التواصل الإجتماعى مع المرؤوسين على الفعالية التنظيمية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

أسهمت هذه الدراسة فى حصر مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين والمتفق عليها من قبل الكُتاب والباحثين فى هذا المضمار، كما أنها ربطت بينها وبين الفعالية التنظيمية وذلك لأول مرة من خلال بحث تطبيقى، ومع ذلك فما زال المجال مفتوحاً لإجراء مزيداً من البحوث فى الموضوعات ذات الصلة التالية:

- ١- استخدام مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين فى مواجهة الصراع التنظيمى بين المرؤوسين.
- ٢- إخضاع مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين للدراسة فى منظمات متباينة الأداء (ناجحة، خاسرة) لمعرفة مدى الإرتباط بين تلك المهارات ودرجة النجاح أو الفشل فى العمل.
- ٣- قياس مدى تأثير مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين على دافعية الأفراد للإنجاز.
- ٤- قياس مدى تأثير مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين على تنمية قدرات المرؤوسين الإبتكارية.
- ٥- إجراء دراسة مقارنة بين مهارات الذكاء الوجدانى للمديرين فى قطاع الأعمال العام المصرى والقطاع الإستثمارى وأثرها على الفعالية التنظيمية فى منظمات صناعية وأخرى خدمية كالتعليم والصحة والسياحة والمحليات.
- ٦- تحديد العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية مثل (النوع، السن، الخبرة، التعليم، الخالة الإجتماعية، الجذور العرقية...إلخ) ومهارات الذكاء الوجدانى للمديرين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- الزيات، نهى محمود محمد: (٢٠٠٦)، "تنمية الذكاء الوجدانى - باستخدام أنشطة اللعب - وأثره على خفض الإضطرابات السلوكية لدى طفل الروضة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم النفسية، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.
- ٢- الشرفاوى، أحمد رفعت عبد الواحد: (٢٠٠٢)، "توعية الحياة والذكاء الوجدانى ومستوى التوافق النفسى لدى عينة من نوى التوجه الدينى (الجوهري والظاهري)"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة المنيا.
- ٣- _____: (٢٠٠٥)، "بعض الإضطرابات النفسية وعلاقتها بكل من القدرات الإبداعية والذكاء الوجدانى"، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة المنيا.
- ٤- رزق، زينب شعبان: (٢٠٠٣)، "الذكاء الإنفعالى - المفهوم - القياس - دراسة إستطلاعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس التربوى، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٥- رزق، محمد عبد السميع: (٢٠٠٣)، "مدى فاعلية برنامج التتوير الإنفعالى فى تنمية الذكاء الإنفعالى للطلاب والطالبات"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإجتماعية والإنسانية، جامعة أم القرى، الطائف، المجلد الخامس عشر، العدد الثانى، يوليو، ص: ٦٤ - ١٣١.
- ٦- زيدان، سامى محمد: (٢٠٠٥)، "تمذجة العلاقات بين عوامل الذكاء الإنفعالى والذكاء المعرفى لدى طلاب الجامعة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس التربوى، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٧- عبد السلام، رمضان: (١٩٩٦)، "بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق"، طنطا، مكتبة جامعة طنطا.

- ٨- قنديل، إيمان رجب السيد: (٢٠٠٥)، "الذكاء الوجداني وعلاقته بالتوافق المهني لدى معلمى ومعلمات التربية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الصحة النفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، فرع بنها.
- ٩- محمد، محمد على: (١٩٨٣)، "علم الإجتماع والمنهج العلمى"، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ط٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Bliss, Samuel E., (2006), "The Effect of Emotional Intelligence on A modern Organization Leader's Ability to Make Effective Decisions", Available online at <http://egi.org/mgtpaper.htm>, pp:1-8.
- 2- Bradberry & Greaves, (2003), "Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work-Work?", Retrieved on 13/4/2007 from <http://www.eiconsortium.org/Research/Technical-20%Manual-EIA-pdf>.
- 3- Buford, Brian Allan, (2001), "Management Effectiveness, Personality, Leadership, and Emotional Intelligence: A study of the Validity Evidence of the Emotional Quotient Inventory (EQ-I)", **Phd Thesis, Graduate College, The University of Iowa, Iowa City, Iowa.**
- 4- Carmeli, Abraham, (2003), "The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18, No.8, pp:788-813.
- 5- Cavallo, Kathleen & Brienza, Dottie, (2002), "Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study", Available online at (www.Corpcon suiting group.com), pp:1-12.

- 6- Cherniss, Cary, (2001), "The Business Case of Emotional Intelligence", (www.eiconsortium.org), pp:1-6.
- 7- Cherniss, Cary & Goleman, Daniel, (2001), " Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building", (www.eiconsortium.org), pp:1-13.
- 8- Flaherty, R.E., (1979), "**The Core of Curriculum for Accounting Majors**", American Management Association.
- 9- Goleman, Daniel, (1998), "What Makes a Leader?", **Harvard Business Review**, November-December, pp:93-102.
- 10- Heffernan, Troy & O'Neil, Grant & Travaglione, Tony & Morrison, Mark, (2005), "Relationship Marketing, Emotional Intelligence and Performance", (www.eiconsortium.org), pp:20-27.
- 11- Jennifer, George, (2000), "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", **Human Relations**, Vol.53, pp:1027-1041.
- 12- Kerr, Robert & Garvin, John & Boyle, Emily, (2006), "Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.27, pp:265-279.
- 13- Leslie, J., (2001), "Leadership Skills & Emotional Intelligence", Centre for Creative Leadership, Retrieved on 13/4/2007 from <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/Assessments/skills-Intelligence.pdf>.
- 14- Lewin, A.Y., and Mintion, J.W., (1983), "Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and An Agenda for Research: " **Management Science**, Vol.32, No.5, May, pp:520-522.
- 15- Luskin, Frederic & Aberman, Risk & Delorenzo, Arthur, (2005), "The Training of Emotional Competence in Financial Services", (www.eiconsortium.org), pp:1-4.

- 16- Melta, P, et al., (2003), "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.11, pp:21-40.
- 17- Miller, Mike, (1999), "Emotional Intelligence Helps Managers Succeed", **Credit Union Magazine**, Vol.65, No.7, pp:25-26
- 18- Psenicka, C, Rahim, A, (2002), "A model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: Study in Seven Countries", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.10, pp:302-326
- 19- Quinn, R.E., and Rohrbaugh, J., (1986), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward A Competing Values Approach to Organizational Analysis", **Management Science**, Vol.3, No.1, March, pp:370-373
- 20- Rahim, M.Afzalur & Psenicka, Clement, (2005), "Relationship Between Emotional Intelligence and Effectiveness of Leader Role: A Study in Four Countries", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.13, No.4, pp:327-342
- 21- Rosete, David & Ciarrochi, Joseph, (2005), "Emotional Intelligence and Its Relationship to Work Place Performance Outcomes of Leadership Effectiveness", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.26, No.5, pp:388-399.
- 22- Scott-Ladd, Brenda & Chan, Christopher C.A., (2004), "Emotional Intelligence and Participation in Decision-Making: Strategies for Promoting Organizational Learning and Change", **Strategic Change**, Vol.13, No.2, pp.95-105.

- 23- Shipper, Frank & Kincaid, Joel & Rotondo, Benise M. & Hoffman, Richard C., (2003), "Across-Cultural Exploratory Study of the Linkage Between Emotional Intelligence and Managerial Effectiveness", **International Journal of Organizational Analysis**, pp:171-191.
- 24- Sosik, John & Megerian, Lara, (1999), "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions", **Group & Organization Management**, Vol.24, pp:367-391.
- 25- Stough, Cephman & Gardner, Loran, (2002), "Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.23, pp:68-78.
- 26- Sunindijo, Riza Yosia & Hadikusumo, Bonaventura. H, (2005), "Benefits of Emotional Intelligence to Project Management: A Study of Leadership and Conflict Resolution Style of Project Managers in Thailand", **Queensland University of Technology, Australia**, pp:1-10.
- 27- Ulnich, Demain, (1997), "Judge me more by Future Than by My Past", **Human Resource Management**, Vol.36, No.1, pp:1-15.
- 28- Yomaxana, T., (1976), "**Statistics: An Introductory Analysis**", N.Y, Hapir & Raw Co.

قائمة الإستقصاء

أولاً: البيانات الأولية:

- الوظيفة الحالية.....

- الإدارة التي تعمل بها.....

(فضلاً إملأ البيانات التالية بوضع علامة (√) أمام الإختيار الذي ينطبق على وضعك الوظيفي)

أقل من ٤٠ سنة - العمر الحالي بالسنوات :

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

من ٥٠ سنة فأكثر

مؤهل متوسط - المستوى التعليمي:

مؤهل فوق المتوسط

مؤهل جامعي

مؤهل فوق الجامعي

مشرف - المستوى الإداري:

رئيس قسم (ورديّة)

مدير عام/ إدارة

أقل من ٣ سنوات - مدة الخبرة في الوظيفة الحالية :

من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات

من ٦ سنوات فأكثر

عدم حضور دورات - حضور دورات تدريبية

من دورة واحدة إلى دورتين متخصصّة في إدارة وتنمية

من ٣ دورات فأكثر الموارد البشرية:

ثانياً البيانات التخصصية:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد عناصر ومكونات مهارات الذكاء الوجداني وقياس الفعالية التنظيمية، وإلى يسار كل منها ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الإقتراع بها أو تطبيقها من (٠) إلى (٥). حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث أو التوافر أو الإقتراع أو التطبيق، بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا العنصر أو المفهوم أو المتغير مؤكد الحدوث فعلاً أو متوافر ومطبق بدرجة تامة.

من فضلك ضع دائرة ○ حول الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الحدوث أو التوافر أو الإقتراع أو التطبيق للعناصر التالية:

مدي الحدوث / الإقتراع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	١- أفكر في مشاعري وانفعالاتي من وقت لآخر بشكل مستمر.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢- أستطيع إدراك مشاعري وحالتي الإنفعالية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣- إدراكي لمشاعري يساعدني في تقييم الأمور بشكل صحيح.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤- أمتلك درجة عالية من الصبر والمثابرة وأكرر المحاولات حتى أحقق ما أريد.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥- أستطيع التمييز بين إنفعالاتي السلبية والإيجابية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦- معرفة مشاعري بدقة يمنعني من التماذي في الإنفعالات السلبية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧- الضغوط والمواقف الصعبة لا تصيبني بالتوتر أو القلق.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨- يلجأ إليه زملائي ومرؤوسيه في الاستشارة وطلباً للنصيحة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٩- أستطيع التصرف بمفردي عندما تواجهني أحد مشاكل العمل دون الرجوع لرؤسائي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠- المشاعر السلبية والإنفعالات الشديدة لا تجعلني أفقد أعصابي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١- عندما تتأبني مشاعر سلبية أفكر في أشياء مبهجة للتخلص من تلك المشاعر.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢- أستطيع التحكم في مشاعري وإنفعالاتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣- لدى قدرة على الثبات والإتزان الإنفعالي في المواقف المختلفة.

مدي الحدوث / الإقناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤- أتطلع باستمرار إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥- عندما تكون مهام عملي صعبة فإن أدائي يكون على أعلى مستوى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦- لا أؤجل تنفيذ عمل أرغبه.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧- أحاول أن يكون مستوى أدائي في العمل أفضل من زملائي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨- أبادر بتقديم المقترحات والآراء المتعلقة بإنجاز المهام.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩- أتحمل بعض المخاطر في عملي رغبة مني في تحقيق تقدم ملموس في هذا العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠- أميل باستمرار إلى تقديم الجديد في عملي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١- أكره الأعمال المتكررة أو الروتينية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢- أحب مواقف التحدي والإصرار.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣- لدى رؤية دقيقة لمشاعري الإيجابية والسلبية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤- لدى أهدافا هامة لحياتي أفكر فيها بانتظام.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥- أفكر باستمرار في كيفية تطوير العمل وتحقيق مستويات مرتفعة للأداء.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦- أعتمد بصورة كبيرة على المعلومات المتوفرة لتنفيذ مهام عملي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧- يتأثر أدائي الوظيفي بمدى توافر المعلومات المتعلقة بتلك الوظيفة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨- توافر المعلومات الوظيفية يدفعني لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف إدارتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩- لدى حماس ورغبة شديدة للنجاح والتفوق.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠- روحي المعنوية تظل عالية ومرتفعة مهما تعددت المتاعب التي أواجهها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١- أمتلك قدرات كافية في مواجهة أية صعوبات أو أزمات أتعرض لها أثناء عملي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢- أفهم مشاعر الآخرين حتى وإن لم يفصحوا عنها مباشرة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٣- أستطيع إدراك مشاعر الآخرين من تعبيرات وجوههم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤- إحساسي الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني مشفق عليهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥- أقوم برسم المسار الوظيفي لمروستي بهدف تطوير أدائهم الوظيفي.

مدي الحدوث / الإقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٦- أسمح لمروؤسيه بالمشاركة فى وضع خطط وأهداف العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٧- يساهم مروؤسيه فى صياغة محتوى وظيفتهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٨- أفوض بعض سلطاتى لمروؤسيه بالرغم من تحملى المسئولية كاملة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٩- أترك لمروؤسيه الحرية فى إختيار الطرق التى يؤدوا بها مهام عملهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٠- أخلق الإحساس لدى كل مروؤس بأن وظيفته لها معنى وقيمة بالنسبة له وتسهم فى تحقيق الهدف الكلى للشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤١- أؤمن بأن التمكين الوظيفى للمروؤسين يساهم فى تحقيق المواطنة التنظيمية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٢- أشجع مروؤسيه على تخطى معدلات الأداء الموضوعه.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٣- أشجع مروؤسيه على تقديم مقترحات عمل جديدة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٤- أقدم يد العون لكل مروؤس يحتاج إلى مساعدتى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٥- ابت روح التنافس الإيجابى بين مروؤسيه فى العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٦- أثنى على كل مروؤس يقوم بعمل مميز.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٧- استخدم الحوافز الإيجابية بإستمرار لبذل مزيد من الجهد.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٨- أشارك فى الأنشطة الإجتماعية المتعلقة بالمروؤسين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٩- تمتد علاقتى بمروؤسيه حتى خارج نطاق العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٠- أعمل على إزالة الحواجز مع المروؤسين والتى من شأنها إعاقة العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥١- فى حالة وجود صراعات أنكر أطراف الصراع كل على حدة بمزايا وإيجابيات الطرف الآخر.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٢- أعمل على تحويل الصراع السلبي إلى صراع إيجابى ببناء علاقات طيبة بين أطراف الصراع.

مدى الحدوث/الإقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٣- أعالج الصراعات الناشئة بين الأفراد بفصل الأطراف المتنازعة عن بعضهم البعض.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٤- أحاول قدر الإمكان الحد من التفاعلات أو العلاقات الإعتيادية بين أطراف الصراع.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٥- أناقش المشكلات بصورة موضوعية ومباشرة مع أطراف الصراع.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٦- أعمل على خلق الشعور لدى الأفراد بأن النجاح هو ثمرة عمل جماعي أكثر منه فردي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٧- أعمل على فتح قنوات إتصال بين أعضاء جماعة العمل للتشاور فيما بينهم بشأن العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٨- أعمل على تحقيق التجانس بين أعضاء جماعة العمل التي تعمل معي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٩- أشعر مرؤوسيه أننا أسرة واحدة ومصالحنا مشتركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٠- أقوم بتوزيع الأنوار بين أعضاء جماعة العمل.
مدى الحدوث/الإقتناع						عناصر تعكس الفعالية التنظيمية
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦١- يتم تعديل قرارات الشركة لتناسب مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٢- تعمل الشركة على تشجيع روح المبادرة والإبتكار بين العاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٣- لدى الشركة القدرة على إستغلال الفرص المتاحة للنمو والإستمرارية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٤- تحرص الشركة إلى الحصول على مواردها من أفضل المصادر.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٥- تقوم الشركة بالإستغلال الكفاء والتوزيع الأمثل لمواردها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٦- تساعد الشركة العاملين بها على التكيف مع المواقف الجديدة أو الصعبة.

مدى الحدوث/الإقناع					عناصر تعكس الفعالية التنظيمية	
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٧- تقوم سياسة الشركة على تكوين فرق أو جماعات عمل متماسكة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٨- تسعى إدارة الشركة إلى إشباع رغبات وإحتياجات المرؤوسين بها لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٩- يتم إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متميزة للنهوض بالعنصر البشري داخل الشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٠- تستخدم الشركة الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧١- تقوم الشركة بوضع أهداف واضحة ومعلنة لجميع العاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٢- تتوافر لدى الإدارة العليا الرؤية المستقبلية والتي يتم ترجمتها في صورة خطط وبرامج قابلة للتنفيذ.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٣- تعمل الشركة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٤- تسعى الشركة إلى توسيع الفجوة الإيجابية بين الإيرادات والتكاليف لتحقيق أعلى معدلات أرباح ممكنة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٥- تتوافر لدى الشركة قاعدة بيانات لإمداد المرؤوسين بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٦- توجد لدى الشركة نظم إتصال فعالة لرفع كفاءة العاملين بها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٧- تعمل الشركة على تحسين صورتها الذهنية أمام الرأي العام لضمان الدوام والإستمرارية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٨- تقوم الشركة بالرقابة على العمليات الداخلية بها للتأكد من تحقيق أهدافها المحددة.

مع خالص شكرى وتقديرى،،،

الباحث