

اثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في ضوء المتغيرات التنظيمية والديموغرافية

د/ زكى محمود زكى صقر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة - جامعة الزقازيق

مقدمة البحث:

تتعدد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين في المنظمة، وتتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية و الديموغرافية، و من ثم تتضح ضرورة توجيه وحفز وتطوير سلوك العاملين ليتفق مع أهداف المنظمة. و في سعي المنظمة لزيادة الفاعلية التنظيمية يحتاج المدير إلى فهم العوامل المؤثرة على سلوك العاملين لديه بما يساعده على تحقيق توازن بين كل من سلوك و أهداف العاملين مع أهداف المنظمة. وهنا تظهر أهمية ما يتمتع به المدير من ذكاء وقدرات و هو ما يعرف بالذكاء العاطفي. (Mayer J.D.& Salovey P., 1997; Sahafi, E., et.al. 2011) لذلك لا بد أن تتوافر لدى المدير عناصر الذكاء العاطفي وهي: الوعي الذاتي ، وإدارة الذات، والدافعية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات الاجتماعية. وإذا توافر ذلك، فإن على المدير الذكي عاطفياً أن يعمل من أجل خلق بيئة إيجابية تستقطب كل ما هو جديد ويتبناه، ونشر روح المبادرة والإبداع ، بالشكل الذي يعزز توافر صفات ايجابية لدى المورد البشري بالمنظمة و التي تعد الجدارة الاستراتيجية جزء رئيسي منها، ويمكن الوقوف عليها من خلال توافر مؤشراتنا من وجود رؤية مشتركة بين العاملين بالمنظمة، والتعاون، والتمكين، والابتكار.

موضوع البحث :

يعتبر تمتع الفرد بالذكاء العاطفي مهارة تتيح التنبؤ بالنتائج المستقبلية في الوظيفة نتيجة أداء مهام محددة، و من ثم تفيد الفرد في ارتفاع قدرته على الاحتفاظ بوظيفته. كما يتميز أصحاب الذكاء العاطفي بأن لديهم قدرة على التعامل بفاعلية مع

ضغوط العمل وإدارة مشاعرهم بما يحقق علاقة إيجابية مع المرؤسين والرؤساء في العمل .

أما مفهوم الجدارة الاستراتيجية فيعد أحد المفاهيم التي تعكس عملية تفاعل الأفراد مع الضغوط والتوتر بالمنظمة ، والذي يتطلب من التنظيمات إجراء تعديلات في عناصرها الداخلية بما يتلائم مع هذه البيئة، بما يحقق الجدارة الاستراتيجية.

وعلى ذلك فإن موضوع البحث يتلخص في دراسة مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي بالمنظمة جهة البحث، وكذلك أبعاد الجدارة الاستراتيجية بتلك المنظمة، ودراسة العلاقة بينهما في ضوء بعض المتغيرات (المستويات الإدارية - المؤهل العلمى - سنوات الخبرة).

أهمية البحث :

ترجع أهمية هذا البحث للعديد من الأسباب منها :

• دور الذكاء العاطفي في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال قدرة الفرد على تنظيم انفعالاته، ومن ثم تنظيم عملية التفكير والقدرة على فهم انفعالات الآخرين والتي تفيد بدورها في توجيه الفرد لتفكيره وجهده نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل مع الآخرين.

• دور الجدارة الاستراتيجية في مساعدة العاملين خاصة الجدد في اختيار واستخدام مجموعة متكاملة من المعارف، والمهارات ، والاتجاهات بهدف تنفيذ مهام وظيفة محددة وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه الوظيفة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الموظف (مثل الرغبة في الإنجاز، والدافعية ، والثقة في الذات).

• ندرة الدراسات العربية التي تربط بين الذكاء العاطفي و الجدارة الاستراتيجية.

أهداف البحث :

يتمثل الهدف الأساسى لهذا البحث فى التعرف على مدى تأثير توافر أبعاد الذكاء العاطفي على توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية بقطاع الاتصالات بمحافظة الشرقية، ومن ثم يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تناول أبعاد الذكاء العاطفي من حيث المفهوم ، والأبعاد ، والوقوف على مدى توافر تلك العناصر بالمنظمة جهة البحث.
- ٢- تقديم إطار للجدارة الاستراتيجية يتناول مفهوم الجدارة الاستراتيجية و أبعادها، والوقوف على مدى توافر تلك الأبعاد بالمنظمة جهة البحث.
- ٣- الوقوف على مدى تأثير الذكاء العاطفي بالمنظمة جهة البحث في تحقيق الجدارة الاستراتيجية.

متغيرات و فروض البحث :

- يتمثل المتغير المستقل في أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي ، وإدارة الذات، والدافعية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات الاجتماعية) ، والمتغير التابع في أبعاد الجدارة الاستراتيجية (رؤية مشتركة، والتعاون، التمكين، والإبتكار).
- الفرض الأول: " تختلف أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، والمؤهل ، و الخبرة".
- الفرض الثاني: تختلف أبعاد الجدارة الاستراتيجية في المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، والمؤهل ، و الخبرة".
- الفرض الثالث: "وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية في المنظمة محل البحث".

أدوات قياس المتغيرات

تم تحديد الأبعاد التي يتم قياسها على النحو التالي :

- أبعاد الذكاء العاطفي، وتشمل الوعي الذاتي ، وإدارة الذات، و الدافعية، والوعي الاجتماعي، و إدارة العلاقات الإجتماعية. وقد تم الاعتماد في قياس أبعاد الذكاء العاطفي على مقياس Braklett, M.A. & Salovey, P. (2006); Day, A.L. (2004); Fer, S. (2004). & Carrol, S.A (2004).
- أبعاد الجدارة الاستراتيجية ، وتضم الرؤية المشتركة، و التعاون، والتمكين، والإبتكار. و تم الاعتماد على مقياس Yi-Fang Lee a, et.al., Steven (2013); Kaplan R.S. & Norton, D.P (2001).

هذا وقد قام الباحث باختبار ثبات المقياس ، ويوضح الجدول رقم (١) ارتفاع معاملات الثبات لمحاور المتغيرات المستقلة والمتمثلة في الذكاء العاطفي ، وكذلك

أبعاد المتغير التابع المتمثل في الجدارة الإستراتيجية باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وذلك على النحو التالى:

جدول رقم (١)

قياس درجة ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	درجة الثبات وفقاً لمقياس ألفا كرونباخ
١- الذكاء العاطفي	0.812
٢- الجدارة الاستراتيجية	0.876

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائى SPSS

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى المديرين فى المستويات الإدارية المختلفة بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية. وقد وقع اختيار الباحث على هذا المجتمع لأنه يتسم بالاعتماد بشكل كبير على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة قادرة على التعامل مع و استيعاب الأساليب الإدارية الحديثة ودعمها والعمل على توفير أبعادها لتطوير العمل. وقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث باستخدام قانون العينة (Bartlett & Higgins, C. 2001, 46-48) ، و يوضح الجدول رقم (٢) عينة البحث.

الجدول رقم (٢)

عينة البحث

عينة البحث وفقاً للمستوى الإداري		عينة البحث وفقاً للمؤهل		عينة البحث وفقاً للخبرة	
المستوى الإداري	العينة	المؤهل العلمي	العينة	سنوات الخبرة	العينة
عليا	٦	فوق عالي	٨	أكثر من ٢٠	٢٢
وسطى	١٧	عالي	٢٥	١٠-٢٠	٣٠
إشرافية	٤٠	متوسط	٣٠	أقل من ١٠	١١
الإجمالي	٦٣		٦٣		٦٣

المصدر: اعداد الباحث فى ضوء سجلات شئون العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ٢٠١٣

الدراسة النظرية

تضمنت الدراسة النظرية دراسة المفاهيم المختلفة للذكاء العاطفي من خلال تناول المفهوم و الأبعاد، و الجوانب المختلفة للجدارة الاستراتيجية من خلال تقديم المفهوم و الأبعاد المختلفة للجدارة الاستراتيجية.

أولاً : الذكاء العاطفي

الذكاء هو مهارة الفرد لتحقيق المستهدف و التفكير برشد والتعامل بفعالية مع البيئة ، كما ينظر اليه بأنه مدى قدرة الفرد على استخدام مهاراته و قدراته في حل المشكلات و تحقيق النتائج بكفاءة و فاعلية . (Bar – On , R. (2000) ومن ثم يعني القدرة على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي (Anwar, Md. Aftab & Suliman, Mohamed. (2013); Dehgan, Fatemeh & Humphrey,R.H., (2002) . في حين يعرف Saeidi, Parviz (2013).

الذكاء بأنه القدرة على التعلم والقدرة على التحصيل، ويعرف Jdaitawi,M.T.,(2011) بأنه القدرة الكلية للفرد على العمل الهادف والتفكير المنطقي والتفاعل الناجح مع البيئة . أما العاطفة فهي انفعالات داخلية قد تكون ايجابية أو سلبية نتيجة مثير داخلي للفرد،وأخارجي من البيئة المحيطة .Modassir,T.& Singh,T.(2008); Khalili, Lea A. (2011)

أما الذكاء العاطفي Emotional Intelligence فقد عرفه كل من

Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990) بأنه: يمثل مجموعة من عناصر الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على قيام الفرد بالتحكم في عواطفه وأحاسيسه هو والآخرين والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأعماله و تصرفاته. وعرفه Goleman, D. (1995) بأنه مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة.

وفي مرحلة أخرى عرف كل من Salovey & Mayer,1997 الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقويمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد.

واستخدم كل من Mayer, J.D. & Cobb.(2000) مفهوم الذكاء العاطفي لوصف الخصائص العاطفية للأفراد لتحقيق النجاح (وكانت هذه الخصائص العاطفية تشمل: التقمص العاطفي، وضبط النزاعات أو المزاج، وتحقيق محبة الآخرين، والمثابرة والتعاطف، والتعبير عن الأحاسيس، والاستقلالية، والقابلية للتكيف، وحل المشاكل بين الأشخاص، والمودة، والاحترام)، وكان ذلك أول استخدام لهذا المفهوم الذي بدء ينتشر تباعاً بعد ذلك بين أوساط المهتمين.

كما أضاف Bar-on,R. (2006) أن الذكاء العاطفي تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط.

وعرف كل من Anand,R.(2010); Clark,N.(2010) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات التي يسند إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح العاطفية للآخرين واستخدامها لأجل التوازن بين الدافع و الحافز .

في ضوء ما سبق يتضح أن الذكاء العاطفي يشير إلى فهم مشاعر الفرد و مشاعر الآخرين ، و القدرة على التعامل مع الآخرين ، و القدرة على تكوين العلاقات ، و القدرة على التعبير عن العواطف المختلفة ، و القدرة على الانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف ، و تحقيق الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى المثابرة والعمل الجاد.

الدراسات السابقة

توصلت دراسة (Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990) المطبقة على عينة مكونة من ٦١ فرداً، أن الأفراد ذوي الإدراك العاطفي العالي كانوا أفضل في قدرتهم على الاستجابة للتغيير الذي يحدث في بيئتهم الاجتماعية، وفي مساندة الآخرين لهم، وفي قدرتهم على فهم مشاعرهم بصورة أفضل، ومشاعر الآخرين كذلك.

وتناولت دراسة (Abraham. R. (2000) علاقة الذكاء العاطفي بالإنتاجية لدى المديرين، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٥١٥ مديراً، وجدت الدراسة أن ارتفاع الذكاء العاطفي لدى المديرين يعتبر معياراً لزيادة نسبة الإنتاجية والأداء في العمل مقارنةً بالمديرين ذوي الذكاء المنخفض.

كما أجرى كل من (Goleman, D, (1998) ; Furnham, A. (2006). دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي و الرضا عن الحياة، وتوصلت الدراساتين إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بالرضا عن الحياة.

وفي دراسة أخرى لبراون (Bliss, S. E. (2009) بهدف التأكد من علاقة الذكاء العاطفي كعامل مهم للاحتفاظ بالوظيفة والمهنة، وشملت الدراسة عينة مكونة من ٧٠ فرداً يعملون في مختلف المجالات المهنية، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الوجداني والصحة النفسية عامل هام للتنبؤ بالنجاح في الحياة العملية والاحتفاظ بالوظيفة.

تناول (Kulkarni, P.M. (2009) دراسة الذكاء العاطفي وعلاقته بتميز المديرين، وشملت الدراسة عينة مكونة من ٣٠٠ مديراً، وتوصلت الدراسة إلى ان مكونات الذكاء العاطفي لديها قدرة في تمييز المديرين المتميزين عن المديرين غير المتميزين، فكلما ارتفعت مستويات الذكاء العاطفي للمدير كلما كان متميزاً بين أقرانه المدراء.

أما دراسة (Modassir, T.& Singh, T.(2008); Alston, B.A.,(2009) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة، وتوصلت إلى الدراسة إلى أن الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، والتحفيز الذاتي، والتعاطف، تعتبر قدرات هامة في إعداد القادة، وإن النقص في هذه القدرات العاطفية سيؤدي إلى حدوث خلل وظيفي.

أما دراسة (Sahafi, E., et.al, (2011) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي و المواطنة التنظيمية ، واستخدمت عينة مقدارها ٣٧١ موظفاً،

و توصلت إلى أن ارتفاع سلوكيات المواطنة في العمل يرجع إلى ارتفاع نسبة الذكاء العاطفي، والعلاقة بين فرق العمل والمرونة والتلقائية لتحقيق أهداف المنظمة.

أبعاد الذكاء العاطفي

في ضوء الدراسات السابقة يمكن تحديد أبعاد الذكاء العاطفي ، حيث حدد Goleman, D, (1998); Goleman, D. (1995); Mayer J.D. & Salovey P., (1997); Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). أنه يجب

أن يتوافر في كل نشاط فردي و جماعي المكونات الخمس التالية:

▪ الوعي بالذات Self- Awareness (تعرف الفرد على عواطفه وانفعالاته): فمعرفة الفرد لعواطفه و وعي الفرد بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبنى عليه الفرد قراراته التي يتخذها في مجمل الأمور وشؤون حياته التي تتطلب إتخاذ القرارات.

▪ معالجة الجوانب الوجدانية Managing Emotions (إدارة الفرد لانفعالاته ومعالجة الجوانب الوجدانية والعاطفية): وهو يعتبر البعد الثاني من الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي، ويهتم بكيفية معالجة وتعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزعجه أو تؤذيها، والقدرة على التعامل مع المشاعر بحيث تكون متوافقة مع المواقف الحالية.

▪ الدافعية Motivation (القدرة على تحفيز الذات): وهي تقدم الفرد والسعي نحو دوافعه، كما يعتبر الأمل محفز ومكون للدافعية لكثير من الأفراد مما يجعلهم يتمسكون بتحقيق أحلامهم وطموحاتهم بكل عزيمة وإصرار.

▪ التعاطف العقلي Empathy (القدرة على معرفة وفهم عواطف الآخرين): ويعني التفهم ففي حين اهتمت الأبعاد الثلاثة السابقة لذكاء العاطفي بذات الفرد وما يدور في داخله، أهتم هذا البعد بعلاقاته بالآخرين، فهو يعني قراءة مشاعر الآخرين والتعرف على تعبيراتهم من خلال أصواتهم ووجوههم وحتى تلميحاتهم.

▪ المهارات الاجتماعية Skills Social (إدارة انفعالات الآخرين): وتشير إلى علاقات وصدقات الفرد وحسن إدارتها مع الآخرين والتعامل مع المجتمع بمهارة، وحل المشكلات والنزاعات والقدرة على التفاوض .

ثانياً : الجدارة الاستراتيجية

يرى " (Martín-Rojas, et.al., 2013) أن كلمة الجدارة تمثل مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي تتوافر لدى العاملين والمرتبطة بالأداء التنظيمي ، للمؤسسة ، ويرى (Testa, Mark R.; and Sipe, Lori. (2012) أن كلمة الجدارة (Competency) تعبر عن الأسس التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في المستقبل. وطبقاً لهذا المفهوم يمكن قياس الجدارة واستخدامها في قيادة الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة.

و يمكن تعريف الجدارة بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف، والمهارات ، والاتجاهات بهدف تنفيذ مهام أدوار وظيفة محددة وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه الوظيفة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الموظف (مثل الرغبة في الإنجاز ، والدافعية ، والثقة في الذات).

أبعاد الجدارة:

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم وأبعاد الجدارات من جوانب مختلفة، فمن ناحية ينقسم العلماء في تعريفهم للجدارات إلى مجموعتين: تعبر المجموعة الأولى عن الجدارات بأنها مجموعة من السلوكيات مثل القدرة على الأداء، والقدرة على الاختيار، و الرغبة في الانجاز، والثقة في الذات (Antonio et.al., 2013; Azevedo et.al, 2012; Zhang et.al, 2013. Wang, & Tsai, 2012) أما المجموعة الثانية فتعبر عن الجدارات باعتبارها تعبر عن مجموعة من الصفات مثل امتلاك مجموعة من المعارف والمهارات و الاتجاهات لأداء مجموعة من الأنشطة (Koenigsfeld et.al.2012; Lee, Yi-Fang et.al.2012; Testa and Sipe, 2012)

و تتنوع الجدارات بين جدارات فردية وجدارات وظيفية وجدارات إدارية و جدارات تنظيمية وجدارات تكنولوجية وجدارات مؤسسية و جدارات استراتيجية (Chong,2013Wang&Tsai,2012;Jackson&Chapman,2012;Akkermans et.al.,2013) و تُعد الجدارات الاستراتيجية بمثابة المظلة التي تشتمل على

اختبار صحة الفرض الأول

لدراسة مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث، فقد تم صياغة الفرض الأول والذي ينص على أنه " تختلف أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الادارية ، و المؤهل، و الخبرة ". ويوضح الجدول رقم (٣) مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمة محل البحث.

الجدول رقم (٣)

مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمة محل البحث

Sig.	F المحصوية	المتوسط العام	الإدارة الاشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٠٠٠	٩.٩٦	٣.٨٢	٠.٣٣	٣.٥٨	٠.٢٤	٣.٨١	٠.٢٢	٤.٠٦	الوعي الذاتي
٠.٠٠٠	٧.٦٠	٣.٨٣	٠.٥٥	٣.٧٢	٠.٢٠	٣.٦١	٠.٣١	٤.٤٦	إدارة الذات
٠.٠٤٧	٠.٧٦١	٣.٥٨	٠.٤٩	٣.٦١	٠.٥٩	٣.٤٢	٠.٢٣	٣.٧	الدافعية
٠.٠٠٠	٢٩.٩٨	٤.٢٣	٠.١١	٣.٩٥	٠.٢٢	٤.٠٨	٠.١٨	٤.٦٦	الوعي الاجتماعي
٠.٠٠٠	٧.٨٠	٤.١٣	٠.٤٢	٣.٨٧٤	٠.٥١	٤.١١	٠.٢٠	٤.٤٣	إدارة العلاقات الاجتماعية
		٣.٩٤٢		٣.٧٤٩		٣.٨١٢		٤.٢٦٧	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٣) توافر أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من الوعي الذاتي، إدارة الذات، و الدافعية، وإدارة العلاقات الاجتماعية بنسب ٣.٨٢، ٣.٩٣، ٣.٥٨، ٤.١٣، على الترتيب ، أما الوعي الاجتماعي فمتوافر بدرجة كبيرة جداً حيث بلغ ٤.٢٣ . ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث. كذلك يتضح من الجدول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي بين المستويات الإدارية المختلفة. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة أكبر في مستوى الإدارة العليا مقارنة بمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الإشرافية ، ويفسر

الباحث ذلك بأن أفراد مستوى الإدارة العليا يوثرون في مدى إحساس العاملين بمنظمتهم ويعملون على خلق مناخ من الثقة المتبادلة بينهم وبين العاملين ، والذي يزيد من شعورهم بتحمل مسئولية أعمالهم وزيادة فاعلية المنظمة . ويوضح الجدول رقم (٤) مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي وفقا للمؤهل العلمي بالمنظمة محل البحث.

يتضح من الجدول رقم (٤) توافر أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث على اختلاف المؤهل العلمي بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من الوعي الذاتي، إدارة الذات، و الدافعية، و الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات الإجتماعية بنسب ٣.٨٢، ٣.٤٤، ٤.١٧، ٤.١٢ على الترتيب ، ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدى أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث. و يظهر وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية لمدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي في ضوء اختلاف المؤهلات العلمية. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة أكبر في مستوى المؤهل فوق العالي مقارنة بمستوى المؤهل العالي والمتوسط .

الجدول رقم (٤)

مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي وفقا للمؤهل العلمي بالمنظمة محل البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	متوسط		عالي		فوق عالي		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٠١	٥.٧١	٣.٧٩	٠.٣٣٩	٣.٥٢	٠.٢٤٣	٣.٨٢	٠.٢١٣	٤.٠٣	الوعي الذاتي
٠.٠٢	٤.٤٨	٣.٨٢	٠.٦١٣	٣.٦٤	٠.٢٠٢	٣.٦١	٠.٥٢٣	٤.٢٢	إدارة الذات
٠.٦٢	٠.٤٤	٣.٤٤	٠.٤٩٥	٣.٥١	٠.٥٨٠	٣.٤٢	٠.٤٠٣	٣.٥٦	الدافعية
٠.٠٠	١٥.٤٥	٤.١٧	٠.١١٧	٣.٩٤	٠.٢١٩	٤.٠٨	٠.٣٦٢	٤.٥	الوعي الاجتماعي
٠.٠١	٥.٨٧	٤.١٢	٠.٣٠٧	٣.٩	٠.١٦٢	٤.١١	٠.٢١٢	٤.٣٧	إدارة العلاقات الاجتماعية
		٣.٨٨		٣.٧٠		٣.٨١		٤.١٣	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.

و يوضح الجدول رقم (٥) مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي وفقا لسنوات الخبرة بالمنظمة محل البحث. يتضح من الجدول رقم (٥) توافر أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث على اختلاف سنوات الخبرة بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من الوعي الذاتي، إدارة الذات، و الدافعية، و الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات الإجتماعية بنسب ٣.٧٧، ٣.٨٣، ٣.٣٤، ٤.٢٠، ٤.١٣ على الترتيب ، ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث. و يظهر وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بالنسبة لمدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي في ضوء اختلاف سنوات الخبرة. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة أكبر في العاملين بالمنظمة لأكثر من عشرون عاماً مقارنة بالعاملين لفترة أقل من ذلك.

الجدول رقم (٥)

مدي توافر أبعاد الذكاء العاطفي وفقا لسنوات الخبرة بالمنظمة محل البحث

Sig.	F ^١ المستوية	المتوسط لعام	أقل من ١٠ سنوات		١٠-٢٠ سنة		أكثر من ٢٠ سنة		العنصر
			المتوسط الاحزاف المعنوي	المتوسط	المتوسط الاحزاف المعنوي	المتوسط	المتوسط الاحزاف المعنوي	المتوسط	
٠.٠٠٠	٧.٩٩	٣.٧٨	٠.٣٥٨	٣.٤٧٢	٠.٢٤٨	٣.٨٢	٠.٢٠٦	٤.٠٥	الوعي الذاتي
٠.٠٣٦	١.٠٠٤	٣.٨٤	٠.٥٩٧	٣.٦	٠.٢٠٧	٣.٦١	٠.٤٦٧	٤.٢٩	إدارة الذات
٠.٠٧٨	٠.٢٥	٣.٢٥	٠.٥٠٦	٣.٣٧٢	٠.٥٧٨	٣.٣٤	٠.٣٥٥	٣.٦	التفكير
٠.٠٠٠	١٢.٥٠	٤.٢١	٠.١٩٧	٣.٩٨٠	٠.٢١٧	٤.٠٩	٠.٣١٩	٤.٥٤	الوعي الاجتماعي
٠.٠٠١	٥.٤١	٤.٨١٣	٠.٣٧٨	٣.٨٩١	٠.١٦٢	٤.١٠	٠.٢٠٢	٤.٣٩	إدارة العلاقات الاجتماعية
		٣.٨٧		٣.٦٥		٣.٧٩		٤.١٧	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.

في ضوء ما سبق تم قبول الفرض الأول.

اختبار صحة الفرض الثاني

لدراسة مدى توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية فى المنظمة محل البحث، فقد تم صياغة الفرض الثاني والذي ينص على أنه " تختلف أبعاد الجدارة الاستراتيجية فى المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، والمؤهل، و الخبرة". ويوضح الجدول رقم (٦) مدي توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمة محل البحث. يتضح من الجدول رقم (٦) توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية فى المنظمة محل البحث بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من توافر رؤية مشتركة، و التعاون، والتمكين، والإبتكار بنسب ٣.٧٤، ٣.٩٦، ٣.٤٤، ٣.٦٧ على

الترتيب ، ويؤكد الانحراف المعياري عدم انخفاض درجة التباين وجود تباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدى توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية في المنظمة محل البحث. كذلك ينضح من الجدول وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بالنسبة لمدى توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية في ضوء المستويات الإدارية المختلفة. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة كبيرة في المستويات الإدارية المختلفة.

الجدول رقم (٦)

مدى توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمة محل البحث

Sig	R ^٢ الحصوية	المتوسط العام	الإدارة الاشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٠٠٠	١٤.٠١	٢.٧٤	٠.٤٤٤	٣.٣٥	٠.٢٩١	٣.٧٤	٠.١٨٦	٤.١٣	رؤية مشتركة
٠.٠٠٠	٧.٢٥	٣.٩٦	٠.٢٦٢	٣.٦٧	٠.٦٩٣	٣.٧٧	٠.١٨٦	٤.٣٦	التعاون
٠.٠٠٠	٨.٤٣	٣.٤٤	٠.٣٦٧	٣.١٢	٠.٣٧٢	٣.٥٠	٠.٤٠٩	٣.٧	التمكين
٠.٠٠٠	٢٣.٢٣	٢.٦٧	٠.٢٤١	٤.٠٢	٠.٣٤٠	٣.٧٠	٠.٢٣٧	٣.٣	الإبتكار
		٣.٧		٣.٥٤		٣.٦٨		٣.٨٧	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

ويوضح الجدول رقم (٧) مدى توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة محل البحث .

الجدول رقم (٧)

مدي توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية وفقاً للمؤهل العلمي بالمنظمة محل البحث

Sig.	F الاحصائية	المتوسط العام	متوسط		عالي		فوق عالي		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٠٠٠	٦.٩٠٨	٣.٧٢	٠.٤٤٧	٣.٤٣	٠.٢٨٥	٣.٧٤	٠.٣١١	٤	رؤية مشتركة
٠.٠٠٦	٢.٨٢٢	٣.٨٣	٠.٢٧١	٣.٦٣	٠.٦٧٧	٣.٧٦	٠.٥٠٣	٤.١١	التعاون
٠.٠٠٣	٣.٧٠٥	٣.٤٢	٠.٣٨٨	٣.١٨	٠.٣٦٣	٣.٥٠	٠.٤٠٧	٣.٦	التمكين
٠.٠٠٠	١٥.٠٠٠	٣.٦٨	٠.٢٥٦	٤.٠١	٠.٠٠٢	٣.٧٠	٠.٢٢٦	٣.٣٥	الإبتكار
		٣.٦٦		٣.٥٩		٣.٦٧		٣.٧٥	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث فى ضوء نتائج التحليل الاحصائى باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٧) توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية فى المنظمة محل البحث بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من أبعاد رؤية مشتركة، التعاون، التمكين، الإبتكار بنسب ٣.٧٤، ٣.٩٦، ٣.٤٤، ٣.٦٧ على الترتيب و على اختلاف المؤهل العلمي للعاملين بالمنظمة جهة البحث ، ويؤكد الانحراف المعيارى انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدي توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية فى المنظمة محل البحث. كذلك يتضح من الجدول وجود فروق معنوية بالنسبة لمدي توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية بين المؤهلات العلمية المختلفة. ويوضح الجدول رقم (٨) مدي توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمة محل البحث.

الجدول رقم (٨)

مدي توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية وفقاً لسنوات الخبرة بالمنظمة محل البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	أقل من ١٠ سنوات		١٠-٢٠ سنة		أكثر من ٢٠ سنة		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٠٠٠	١٢.٠٤٩	٣.٧٤٣	٠.٤٢٥	٣.٤٣٦	٠.٢٨٥	٣.٧٥٧	٠.٢٧٧	٤.٠٣٦	رؤية مشتركة
٠.٠٢٨	٣.٧٩١	٣.٨٤٨	٠.٣١٩	٣.٥٧٢	٠.٦٨٤	٣.٧٩	٠.٤٣٦	٤.١٨٢	التعاون
٠.٠٠١	٧.٨٠٢	٣.٤٦١	٠.٤٤٣	٣.٢٥٤	٠.٣٧٢	٣.٥٠٣	٠.٣٩١	٣.٦٢٧	التمكين
٠.٠٠٠	١٤.٢٧٩	٣.٦٦٩	٠.٢٨٧	٣.٩٦٣	٠.٣٣٩	٣.٧٠٧	٠.٢١٩	٣.٣٣٦	الإبتكار
		٣.٦٨		٣.٥٥٦		٣.٦٨٩		٣.٧٩٥	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصالي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٨) توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية في المنظمة محل البحث بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من أبعاد رؤية مشتركة، التعاون، التمكين، الإبتكار بنسب ٣.٧٤، ٣.٨٤، ٣.٤٦، ٣.٦٦ على الترتيب و على اختلاف سنوات الخبرة بالمنظمة جهة البحث ، ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدي توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية في المنظمة محل البحث . كذلك يتضح من الجدول وجود فروق معنوية بالنسبة لمدي توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية في ظل اختلاف سنوات الخبرة للعاملين بالمنظمة جهة البحث. في ضوء ما سبق تم قبول الفرض الثاني.

اختبار صحة الفرض الثالث:

لإختبار أثر المتغيرات المستقلة على الجدارة الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات التنظيمية و الديموغرافية ، ولإختبار الفرض الثالث: " وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية في المنظمة محل البحث". يوضح الجدول التالي رقم (٩) أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية في ضوء المستويات الإدارية .

الجدول رقم (٩)

أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية في ضوء المستويات الإدارية

Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.			Beta			المتغيرات المستقلة
		عليا	وسطى	أشرفية	عليا	وسطى	أشرفية	
٠.٠٠٠	٠.٨٩	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٦	٠.٣٦	٠.٢٧	٠.٢٨	المقدار الثابت
٠.٠٠٠	٠.٨١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٤٠	٠.٣٨	٠.٤١	الوعي الذاتي
٠.٠٠٠	٠.٧٨	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠١	٠.٠٠٦	٠.٠٠٧	٠.١١	إدارة الذات
								الدافعية
								الوعي الإجتماعي
								إدارة العلاقات الإجتماعية

المصدر: اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الذكاء العاطفي والمتغير التابع والمتمثل في الجدارة الاستراتيجية ، حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار B's جميعها موجبة، بمعنى كلما زادت أبعاد الذكاء العاطفي بالمنظمة تزداد الجدارة الاستراتيجية لدى العاملين بالمنظمة ، وكذلك ينضح مدى قدرة أبعاد الذكاء العاطفي في دعم الجدارة الاستراتيجية ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد تتراوح بين ٠.٨٩ إلى ٠.٧٨ = R² وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الذكاء العاطفي تفسر من ٠.٧٨ إلى ٠.٨٩ من التغيرات في الجدارة الاستراتيجية، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$ ، مما يعنى وجود اختلافات في تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية باختلاف

المستويات الإدارية، حيث يؤثر مستوى الإدارة العليا بدرجة أكبر على الجدارة الاستراتيجية مقارنة بباقي المستويات الإدارية.

وبوضح الجدول التالي رقم (١٠) أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية في ضوء المؤهل العلمي . يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الذكاء العاطفي والمتغير التابع والمتمثل في الجدارة الاستراتيجية ، حيث كانت قيم معالم دالة الاحتمال B's جميعها موجبة، بمعنى كلما زادت أبعاد الذكاء العاطفي بالمنظمة تزداد الجدارة الاستراتيجية لدى العاملين بالمنظمة ، وكذلك يتضح مدى قدرة أبعاد الذكاء العاطفي في دعم الجدارة الاستراتيجية ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد تتراوح بين ٠.٩١ إلى $R^2 = ٠.٨٣$ وهذا يشير بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الذكاء العاطفي تفسر من ٠.٩١ إلى ٠.٨٣ من التغيرات في الجدارة الاستراتيجية، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوي صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$ ، مما يعنى وجود اختلافات في تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية باختلاف المؤهل العلمي. حيث يؤثر المؤهل فوق الجامعي بدرجة أكبر على الجدارة الاستراتيجية مقارنة بالمؤهل العالي و المؤهل المتوسط.

الجدول رقم (١٠)

اثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية في ضوء المؤهل العلمي

Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.			Beta			المتغيرات المستقلة
		متوسط	عالي	فوق عالي	متوسط	عالي	فوق عالي	
فوق عالي ٠.٠٠٠	فوق عالي ٠.٩١							
عالي ٠.٠٠٠	عالي ٠.٨٥	٠.٠٠٦	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٣١٩	٠.٣٥١	٠.٣١٣	المقدار الثابت
متوسط ٠.٠٠٠	متوسط ٠.٨٣	٠.٠٠٣	٠.٠٠٠	٠.٠٠١	٠.٤٢٢	٠.٤٦٥	٠.٣٧٤	الوعي الذاتي
		٠.٠٧٦٤	٠.٦٠٨	٠.٠٢٧	٠.٠٢٢	٠.٠٢٩	٠.١١١	إدارة الذات
		٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٧٠٩	٠.٨٣٥	٠.٩٣٩	الدافعية
		٠.٤٤٧	٠.٠٢٨	٠.٠١٥	٠.١٥٦	٠.٢٩٩	٠.٢٥٨	الوعي الإجتماعي
		٠.٠٠٩	٠.٠٠١	٠.٠١٤	٠.٠٩٥	٠.٠٨٤	٠.٠٥١	إدارة العلاقات الإجتماعية

المصدر : اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

ويوضح الجدول التالي رقم (١١) أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية في ضوء سنوات الخبرة . يتضح من الجدول رقم (١١) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الذكاء العاطفي والمتغير التابع والمتمثل في الجدارة الاستراتيجية ، حيث كانت قيم معالم دالة الاتحداً B's جميعها موجبة، بمعنى كلما زادت أبعاد الذكاء العاطفي بالمنظمة تزداد الجدارة الاستراتيجية لدى العاملين بالمنظمة ، وكذلك يتضح مدى قدرة أبعاد الذكاء العاطفي في دعم الجدارة الاستراتيجية ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد تتراوح بين ٠.٧٣ إلى ٠.٨٢ $R^2 =$ وهذا يشير بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الذكاء العاطفي تفسر من ٠.٧٣ إلى ٠.٨٢ من التغيرات في الجدارة الاستراتيجية كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$ ، مما يعنى وجود اختلافات في

تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية باختلاف سنوات الخبرة. حيث يؤثر ذوي الخبرة فوق العشرين عاماً بدرجة أكبر على الجدارة الاستراتيجية مقارنة بذوي خبرة الأقل من عشرين عاماً. في ضوء ما سبق تم قبول الفرض الثالث.

الجدول رقم (١١)

اثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية في ضوء سنوات الخبرة

Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.			Beta			المتغيرات المستقلة
		$\frac{F_{(3,177)}}{P < 0.001}$	$\frac{F_{(1,177)}}{P < 0.001}$	$\frac{F_{(1,177)}}{P < 0.001}$	$\frac{F_{(3,177)}}{P < 0.001}$	$\frac{F_{(1,177)}}{P < 0.001}$	$\frac{F_{(1,177)}}{P < 0.001}$	
أكثر من ٢٠ سنة ٠.٠٠٠	أكثر من ٢٠ سنة ٠.٨٢							
١٠-٢٠ سنة ٠.٠٠٠	١٠-٢٠ سنة ٠.٧٧	٠.٠٠٠	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٤٣	٠.٠٢٣	٠.٠٢٩	المقدار الثابت
١٠-٢٠ سنة ٠.٠٠٠	١٠-٢٠ سنة ٠.٧٣	٠.٠٠٨	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٢٢	٠.٠٣٩	٠.٠٣٥	الوعي الذاتي
		٠.٠٦٤	٠.٠٠٢	٠.٠٠٤	٠.٠٠٣	٠.٠١٤	٠.٠١٢	إدارة الذات
		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠١١	٠.٠٩٥	٠.٠٩٩	الدافعية
		٠.٠٠١	٠.٠٠٢	٠.٠٠٢	٠.٠٣٠	٠.٠٢٨	٠.٠٢٧	الوعي الاجتماعي
		٠.٠٠٢	٠.٠٠٦	٠.٠٠١	٠.٠٠٦	٠.٠٠٤	٠.٠٠٥	إدارة العلاقات الاجتماعية

المصدر: اعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

نتائج وتوصيات البحث

نتائج البحث

بعد قيام الباحث بعرض التحليل الإحصائي السابق لبيانات الدراسة الميدانية حول مدى تأثير الذكاء العاطفي على صفات و سلوكيات الجدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بمحافظة الشرقية، يمكن عرض أهم ما توصل إليه هذا البحث من نتائج وذلك على النحو التالي :

أ- النتائج العامة

(ب) نتائج اختبار فروض البحث

أسفر تحليل نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

نتائج اختبار الفرض الأول: والذي ينص على أنه " تختلف أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، والمؤهل ، و الخبرة ". أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن توافر أبعاد الذكاء العاطفي في المنظمة محل البحث ، والمتمثلة في الوعي الذاتي، وإدارة الذات، و الدافعية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات الإجتماعية بدرجة كبيرة وكذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية في درجة توافر أبعاد الذكاء العاطفي باختلاف المستويات الإدارية، والمؤهل ، والخبرة ، بما يدعم ويؤكد قبول هذا الفرض .

نتائج اختبار الفرض الثاني : والذي ينص على أنه " تختلف أبعاد الجدارة الاستراتيجية في المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، والمؤهل ، و الخبرة ". أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن اختلاف درجة توافر أبعاد الجدارة الاستراتيجية بالمنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، والمؤهل ، و الخبرة ، بما يدعم ويؤكد قبول هذا الفرض .

نتائج اختبار الفرض الثالث : والذي ينص على " وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية في المنظمة محل البحث". أسفرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذات دلالة معنوية لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة الذات، و الدافعية، و الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات الإجتماعية) وأبعاد الجدارة الاستراتيجية (رؤية مشتركة، التعاون، التمكين، الإبتكار) باختلاف

المستويات الإدارية و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة، حيث أوضحت النتائج تأثير كل من مستوى الإدارة العليا، و المؤهل فوق الجامعي، و الخبرة لأكثر من عشرين عاماً على أبعاد الجدارة الاستراتيجية بدرجة أكبر من باقي المتغيرات بما يدعم ويؤكد قبول هذا الفرض .

توصيات البحث

تتمثل توصيات البحث استناداً إلى النتائج السابقة فيما يلي :

(أ) توصيات خاصة بالذكاء العاطفي:

■ عقد دورات تدريبية للعاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، ومؤهلاتهم العلمية، و سنوات الخبرة لدعم مجموعة الصفات و السلوكيات الخاصة بتعزيز الذكاء العاطفي و دعم الجدارات الاستراتيجية، وفقاً للآلية التالية:

■ تعزيز وعي الفرد بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها لبناء الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبني عليه الفرد قراراته .

■ تعليم العاملين عملية إدارة الذات من خلال تعلم إدارة انفعالاتهم ومعالجة الجوانب الوجدانية والعاطفية، و بالتالي تعلم كيفية معالجة وتعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزعجه أو تؤذيه.

■ استئارة الدوافع لدى العاملين من خلال صقل قدراتهم على تحفيز الذات.

■ التأكيد على أهمية الوعي الإجتماعي، من خلال التدريب على كيفية التعرف وفهم عواطف الآخرين.

■ تعليم العاملين مهارات إدارة العلاقات الإجتماعية؛ بمعنى كيفية إقامة علاقات و صداقات بين الفرد و زملائه بالعمل ، وحسن إدارتها والتعامل مع مجتمع العمل بكل مهارة، وحل المشكلات والقدرة على التفاوض

(ب) توصيات خاصة بالجدارة الاستراتيجية:

مراعاة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة أن يتوافر لدى الفرد صفات و سلوكيات الجدارة الاستراتيجية في مراحل وضع قواعد عملية الاختيار و التعيين بالمنظمة و ترقية العاملين و منحهم الحوافز المختلفة، استرشاداً بالصفات و السلوكيات التالية:

● أن يتوافر لدى الفرد القدرة على تكوين رؤية مشتركة بين أهدافه الفردية و أهداف المنظمة التي يعمل بها.

● قدرة الفرد على التعاون بالمنظمة مع زملائه و أفراد فريق العمل.

● أن توفر المنظمة فرص تحقيق التمكين للعاملين في أماكن عملهم.

- أن توفر المنظمة للعاملين بها بيئة تنظيمية مواتية و مشجعة للإبتكار.

(ج) أبحاث مستقبلية:

- أثر الذكاء العاطفي على التعلم التنظيمي: دراسة مقارنة .
- دور الذكاء العاطفي في الحد من الصراعات في بيئة العمل.
- أثر الأنماط القيادية المختلفة في تنمية الذكاء العاطفي بالتطبيق على الجامعات المصرية.
- دور القيادة التحويلية في دعم الجدارات الإستراتيجية بالتطبيق على القطاع المصرفي.

المراجع

1. Abraham. R. (2000). "The Role of job control as moderator of emotional dissonance and emotional Intelligence-outcome relationships". *Journal of Psychology*, Vol. 134-2, pp. 169-186.
2. Ahadzie, D.K. ; Proverbs,D.G. ; and Sarkodie-Poku ,Isaac . (2013). "Competencies required of project managers at the design phase of mass house building projects ". **International Journal of Project Management**, In Press, Corrected Proof, Available online 20 November. Retrieved from: WWW.Emerald.com on 4th April, 2014.
3. Alston, B.A., (2009)." An Examination of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Practices". PHD. Nova Southeastern University.
4. Anand,R.(2010). "Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices". *International Journal of Business and Management*. Vol.5 (2).65-76.
5. Antonio, Ros Serrano; Isabel, Ortiz-Marcos; Gabriel, Palomo Sanchez José; and Angel , Uruburu Colsa. (2013)."A proposal for improving safety in construction projects by strengthening coordinators' competencies in health and safety issues ". **Safety Science**, Volume 54, April, Pages 92-103.
6. Anwar, Md. Aftab & Suliman, Mohamed. (2013). " Exploratory Study of Emotional Intelligence of International Studies in Malaysia: A Phenomenological Approach". Malaysia: 3rd International Conference on Management.
7. Azevedo, Ana; Apfelthaler, Gerhard; and Hurs ,Deborah. (2012). "Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements ". **The International Journal of Management Education**, Volume 10, Issue 1, April, pp. 12-28.
8. Bar – On, R. (2000). *Emotional and Social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. The Hand book of Emotional Intelligence, San Francisco: Jossey – Bass Ltd.
9. Bar-on,R. (2006). The Bar-on Model of Emotional –Social Intelligence (ESI). *Psicothema*. Vol.18.13-25.

10. Bliss, S. E. (2009). The Affect of Emotional Intelligence on a Modern Organizational Leader's Ability to Make Effective Decisions. Retrieved from Science Direct.com on 30\9\2014.
11. Bartlett, J. E., II Kotrlik, J.W., & Higgins, C. (2001). "Organizational research: Determining appropriate sample size for survey research", *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1) 43- 50.
12. Carmeli, A. (2003). "The Relationship between emotional intelligence and work attitudes behavior and outcomes: An examination among senior managers". *Journal of Managerial Psychology*. Vol.18 (8).
13. Dehgan, Fatemeh & Saeidi, Parviz (2013). "Investigating the relationship between Emotional intelligence and organizational commitment". *Unique Research Journal*. Vol.1 (5). pp.81-94.
14. Fiorir, M. & Antonakis J. (2011). "The ability model of emotional intelligence: Searching for valid measures". *Journal of Personality and Individual Differences*. Vol.50 (3).
15. Furnham, A. (2006). "Trait Emotional Intelligence and Happiness Social". *Behavior and Personality*, Vol.31, 8, pp. 815- 824.
16. Goleman, D, (1998) What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. November-December, pp. 93-102.
17. Humphrey, R.H., (2002). "The many faces of emotional leadership". *The Leadership Quarterly*. Vol.13. pp. 56-144
18. Jdaitawi, M.T., (2011). " Emotional Intelligence in Modifying Social and Academic Adjustment among First Year University Students in North Jordan". *International Journal of Psychological Studies*. Vol., 3 (2).
19. Khalili, Lea A. (2011). "Examining the Relevance of Emotional Intelligence and Organizational Commitment among employees of small and medium enterprise in private sector". *Journal of International Journal of Business and Management*. Vol.6 (12).
20. Koenigsfeld, Jason P. ; Kim, SeungHyun ; Cha, JaeMin ; Perdue, Joe ; and Cichy, Ronald F. (2012). "Developing a competency model for private club managers ". *International Journal of Hospitality Management*, Volume 31, Issue 3, September 2012, pp. 633-641.

21. Kong, Haiyan. (2013). " Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement ". **International Journal of Hospitality Management**, Volume 33, June 2013, pp. 304-309.
22. Kulkarni, P.M. (2009). "Emotional Intelligence and Employee Performance as an Indicator for Promotion, a Study of Automobile Industry In The City of Belgaum, Karnataka, India". *International Journal of Business and Management*. Vol.4 (4):160-170.
23. Lee, Yi-Fang; Altschuld, James W.; and Lee , Lung-Shang . (2012). "Essential competencies for program evaluators in a diverse cultural context ". **Evaluation and Program Planning**, Volume 35, Issue 4, November 2012, pp. 439-444.
24. Martín-Rojas, Rodrigo; García-Morales, Víctor J; & Bolívar-Ramos, María Teresa. (2013). "Influence of technological support, skills and competencies, and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms ". **Technovation**. 33.417-430
25. Mayer J.D. & Salovey P., (1997). What is Emotional intelligence? In I.P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.) *Emotional Development AND Emotional Intelligence: Implications for Educators*, Basic Book. New York.
26. Mayer, J.D. & Cobb.(2000). " Educational Policy on Emotional Intelligence: Does it make sense?" *Educational Psychology Review*, Vol. 12:163-183.
27. Modassir, T. & Singh, T. (2008). "Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior". *International Journal of Leadership Studies*. Vol.4 (1).
28. Sahafi, E., Danaee, H., Sarlak, M.A., and Haghollahi, F.,(2011). "The Impact of Emotional Intelligence on Citizenship Behavior of Physicians: With Emphasis on Infertility Specialists". *Journal of Family and Reproductive Health*. Vol.5 (4):109-115.
29. Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. Vol.9:185-211.
30. Testa, Mark R.; and Sipe, Lori. (2012). "Service-leadership competencies for hospitality and tourism management ". **International Journal of Hospitality Management**, Volume 31, Issue 3, September 2012, Pages 648-658.

31. Yi-Fang Lee a, James W. Altschuld, Lung-Sheng Steven. (2013). "Further considerations of evaluation competencies in Taiwan". **Evaluation and Program Planning**. 41, 12
32. Zhang, Feng ; Zuo, Jian ; and Zilliant, George . (2013). "Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers". **International Journal of Project Management**, Volume 31, Issue 5, July, Pages 748-759.