

## تحليل العلاقة بين الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية

د . طه إسماعيل محمود

مدرس بقسم إدارة الموارد البشرية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

### ملخص الدراسة

إستهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي . وقد تم استخدام الاساليب الإحصائية التالية للتوصل إلى نتائج البحث ودراسة صحة الفروض :

- معامل الفايرونيباخ " Alpha cronbach للتأكد من صلاحية وثبات وثقة الأدوات المستخدمة في الدراسة .
- استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الذكاء الوجداني وأبعاده وبين الإلتزام التنظيمي وأبعاده .
- تحليل الانحدار البسيط المتعدد Stepwise regression لاختبار أهم أبعاد الذكاء الوجداني تأثيرا على الإلتزام التنظيمي .
- استخدام اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق بين خصائص عينة الدراسة متمثلة في (الوظيفة) فيما يتعلق بمتغيرات العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي .
- استخدام إختبار (F-test) لاختبار معنوية جودة نموذج الانحدار لمتغيرات الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية دالة إحصائيا بين الذكاء الوجداني بأبعاده محل الدراسة ( الوعي بالذات والانتباه للمشاعر ، تنظيم الدافعية وحفز الذات ، فهم الآخرين ، تنظيم العلاقات الاجتماعية) وبين الإلتزام التنظيمي بأبعاده ( الإلتزام العاطفي ، الإلتزام

الاستمراري ، الإلتزام المعياري ) . مما يدعو إلى الاهتمام بتمتية الذكاء الوجداني للعاملين بالمنظمة محل الدراسة لتحسين الإلتزام التنظيمي .

### مقدمة الدراسة

يؤكد الواقع المعاصر أن المنظمات أصبحت تعمل تحت ظل نظام عالمي جديد يميزه التطور والديناميكية ، فكل شيء أصبح قابلاً للتطوير والتغير بين الحين والآخر ، مما يتطلب الأمر استعداد المنظمات لمواجهة تحديات هذا العصر من خلال مواجهات حقيقية مع هذا الواقع الجديد . هذه التحديات أدت إلى مزيد من النجاح للمنظمات المتميزة في أدائها والتي نجحت في وضع استراتيجيات فعالة للمواجهة ، وأدت إلى مزيد من الفشل للمنظمات التي تعتمد على نظم إدارية تقليدية . وحيث أن المورد البشري هو ثروة كبيرة وركيزة أساسية للتقدم وخلق بيئة تنافسية متميزة لأي مؤسسة مع منافسيها ، لذا فقد أصبح الذكاء الوجداني جزءاً مهماً من استراتيجية أي مؤسسة عند إدارتها لمواردها البشرية . ويمكن القول أن الذكاء الوجداني يلعب دوراً هاماً في تطوير أداء تلك الموارد البشرية .

كما أنه يعكس الوعي بقضايا التفاعل الإنساني وإدراكها والتحكم فيها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من طاقات وإمكانات الفرد ( Difabio , et al ., 2012 ).

والمساعدة في زيادة الأداء والرضا الوظيفي ( Afolabi , et al ., 2010 ) .

وقد أثبتت بعض الدراسات ( Leblle & Snell , 2004 ) أن العمليات العاطفية للأفراد يمكنها أن تلتقي مع أنشطة التفكير العقلية وبالتالي المساعدة في فهم سلوك الفرد داخل بيئة العمل . كما أنها تساعد الفرد على التكيف والتفاعل مع الآخرين بطريقة إيجابية ( Salovey et al , 2007 ) .

فالذكاء الوجداني يتضمن في أبعاده القدرة على إدراك العلاقات مع الآخرين من زملاء العمل أو خارجه وضبط الاندفاع وتحقيق الذات والوعي بالذات مما يجعل الفرد أكثر قدرة على ممارسة عمله وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء والرضا عن العمل ( سليمان ، نهال صلاح الدين & السيد ، اكرام السد ، ٢٠١٦ ) .

كما أنه يمثل أحد المهارات الإدارية التي تساعد على تلبية احتياجات المرؤوسين ( Downey , et al , 2006 ) . إذ يتميز القائد ذو مستوى الذكاء الوجداني بالقدرة العالية على إدراك مشاعره وانفعالاته وتوظيف تلك المشاعر لصالح العمل والعاملين على حد سواء ( Valls , 2007 ) .

ومن ناحية أخرى يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع الهامة التي لاقت اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة وخصوصاً في مجال إدارة الموارد البشرية . فقد أوضحت بعض الدراسات ( Tolention , 2013 ) تأثير الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي . ويعبر الإلتزام التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المؤسسة ، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها . ويظهر هذا الإلتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل . ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد على بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى ( عبيد ، علياء حسن ، ٢٠١٥ ) .

## القسم الأول : الأطار الفكرى للدراسة

### الدراسات السابقة

#### تقديم

فى ضوء البحث العلمى وبعض الدراسات السابقة بالذكاء الوجدانى والإلتزام التنظيمى يمكن تحديد بعض الدراسات التى ترتبط بدرجة أو بأخرى بمشكلة الدراسة الحالية . وتهدف مراجعة أدبيات هذه الدراسات إلى عرض الأفكار والمفاهيم الأساسية التى تناولتها هذه الدراسات والمراجع ، حيث يتم استخلاص بعض الملاحظات أو النتائج لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة المقترحة وبين الدراسات السابقة . ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى :

### أولا دراسات خاصة بالذكاء الوجدانى

#### ١ - الدراسات العربية

إستهدفت دراسة ( حسان ، ٢٠٠٥ ) معرفة العلاقة بين الذكاء الوجدانى وبين كل من مستوى ونوعية الطموح والرضا عن الحياه والإنجاز الأكاديمى لدى طلاب جامعة عين شمس . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء الوجدانى ومستوى الطموح وأيضاً أبعاد الرضا عن الحياه والإنجاز الأكاديمى لدى طلاب الجامعة .

فى حين إستهدفت دراسة ( عبد العزيز ، أحمد محمد ، ٢٠٠٧ ) التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجدانى وكل من أنماط القيادة الإدارية ومستويات الكفاية الإنتاجية لدى الإدارة الوسطى . وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين إتجاه مجموعة مشرفى الإنتاج مرتفعى الذكاء الوجدانى ، وتوصلت أيضا لوجود علاقة بين مستوى الذكاء الوجدانى لمديرى الإدارة الوسطى وبين النمط الإدارى الذى يتبعونه والذى ينعكس على أداء المرؤوسين تحت إدارتهم .

أما دراسة ( الكراوى ، ٢٠٠٨ ) فقد إستهدفت التعرف على أثر الذكاء الوجدانى للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل ، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود بعض المتغيرات الشخصية تتوسط علاقة الذكاء الوجدانى بمستوى الاغتراب ( النوع - عدد السنوات - الخبرة ) وإن مستوى الاغتراب لدى المرؤوسين تختلف باختلاف مستوى الذكاء الوجدانى للمديرين .

وإستهدفت دراسة ( راشد ، شيماء على فريج ، ٢٠١٠ ) التعرف على مفهوم الذكاء الوجدانى وتأثيره على مشاعر الخوف الوظيفى وجودة الخدمة المقدمة للعملاء ، وتم تطبيق الدراسة على الصندوق الاجتماعى للتنمية بجمهورية مصر العربية . وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد الذكاء الوجدانى للعاملين وبين أبعاد مدركاتهم للخوف الوظيفى ووجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد الذكاء الوجدانى للعاملين وأبعاد جودة الخدمة المقدمة .

فى حين إستهدفت دراسة ( مرسى ، عطاء محمد زكى ، ٢٠١٢ ) الكشف عن مستوى الذكاء الوجدانى لدى معلمى ومعلمات المرحلة الإعدادية بمدارس الفيوم وأثره على العلاقات المتبادلة بينهم وبين تلاميذهم وتلميذاتهم . وتوصلت الدراسة إلى وجود نصف عدد المعلمين فقط الذين لديهم ذكاء وجدانى مرتفع وأن علاقة المعلمين بتلاميذهم تتأثر بالذكاء الوجدانى للمعلمين .

وكانت دراسة ( عبد الله ، منى وجيه محمود ، ٢٠١٤ ) تستهدف التعرف على تأثير الذكاء الوجداني للقيادات على الصراع التنظيمي في الشركات العاملة في مجال الاتصالات بمصر ، وتحديد طبيعة واساليب التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المستويات الإدارية المختلفة . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين توافر الذكاء الوجداني والصراع التنظيمي

وإستهدفت دراسة ( حسانين ، جاد الرب عبد السميع ، ٢٠١٤ ) التعرف على أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد النجاح المهني للقادة بالقطاع المصرفي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية ، والكشف عن أثر أبعاد جميع أبعاد الذكاء الوجداني على مستوى النجاح المهني . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد الذكاء الوجداني وجميع أبعاد النجاح المهني موضع التطبيق .

في حين كانت دراسة ( عبد الغنى ، منى عبد الله ، ٢٠١٥ ) تستهدف التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني ودافعية الإنجاز لمعلمي الفئات الخاصة بمصر . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في المعرفة الانفعالية ، إدارة الانفعالات ، تنظيم الانفعالات ، التعاطف ، المهارات الاجتماعية وبين المتغير التابع دافعية الإنجاز .

أما دراسة ( زيد ، العربي محمد على ، ٢٠١٥ ) فقد إستهدفت التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني والضغط النفسية لدى الطلبة الموهوبين أكاديميا ومعرفة نسق الضغوط النفسية التي يعاني منها هؤلاء الطلبة ، بالإضافة إلى معرفة أماكن التنبؤ بمستوى الضغوط النفسية من خلال الذكاء الوجداني وتكونت العينة من ١٦٨ طالبا وطالبة من الطلبة الموهوبين بمنطقة القصيم . وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة

ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين الذكاء الوجداني وأبعاده والضغط النفسي وأبعاده لدى الطلبة الموهوبين أكاديمياً .

## ٢- الدراسات الأجنبية

في دراسة قام بها (Burbach , 2004) إستهدفت التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني وأنماط القيادة التفاعلية القائم على المشاركة . وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط عكسي بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة البيروقراطي الذي يركز على اللوائح والإجراءات والروتين الوظيفي .

أما دراسة ( Williams , 2004 ) فقد إستهدفت الكشف عن أثر الذكاء الوجداني للعاملين على كل من مهارات حل المشكلات ، وإدراك الدور، والتكيف مع البيئة . وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للذكاء الوجداني للعاملين على هذه المتغيرات موضع الدراسة .

وإستهدفت دراسة ( Ayako , 2005 ) . التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة معنوية بين هذين المتغيرين ، وبينت الدراسة وجود تطور للذكاء الوجداني بشكل جوهري وملحوظ لدى المشاركين في برامج القيادة وخاصة فيما يتعلق بمهارات إدارة الضغوط . في حين إستهدفت دراسة ( Downey et al , 2006 ) تقييم العلاقة بين نمط القيادة والذكاء الوجداني . وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين الذكاء الوجداني وسلوك القيادة التحويلية .

وقد إستهدفت دراسة ( Charles , 2006 ) معرفة تأثير الذكاء الوجداني على أداء القيادات فى العمل وتوصلت إلى أن الذكاء الوجداني هو أحد المهارات التى تساعد القيادات على تلبية احتياجات المرؤوسين .

وإستهدفت دراسة ( Chan , 2007 ) التعرف على العلاقة بين مكونات الذكاء الوجداني ومكونات الكفاءات القيادية لدى الطلبة الموهوبين . وأظهرت النتائج أن الطلبة الموهوبين لديهم مستويات عالية من التوجه نحو الهدف تفوق المرونة فى القيادة وأيضا أعلى من فاعلية الذات القيادية .

أما دراسة ( Afolabi , et al , 2010 ) فقد إستهدفت اختبار تأثير الذكاء الوجداني ونوع الجنس على الأداء الوظيفي للعاملين والرضا الوظيفي . وقد توصلت الدراسة لوجود ارتباط معنوى موجب بين تلك المتغيرات .

## ثانيا الدراسات الخاصة بالإلتزام التنظيمي

### ١ - الدراسات العربية

إستهدفت دراسة ( قاسم ، ميرفت إبراهيم راشد ، ٢٠١١ ) أثر القيادة الأصلية كمتغير وسيط فى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي وتم تطبيق الدراسة على الأطباء والممرضين والفنيون بالمراكز والوحدات الطبية التابعة لجامعة المنصورة . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تلك المتغيرات .

فى حين إستهدفت دراسة ( المسدى ، عادل عبد المنعم ، ٢٠١١ ) قياس أثر ثقافة المنظمة فى سلوكيات الإلتزام التنظيمي للأفراد بقطاع الصحة بطنطا . وقد بينت

الدراسة وجود بعض المظاهر السلبية تمثلت في تدنى مستويات الأداء وتزايد الشكوى لمستوى جودة الخدمات الصحية ، واستنتج الباحث عدم وجود ثقافة واضحة لمستشفيات جامعة طنطا ، الأمر الذى أدى إلى تدنى سلوكيات الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين .

أما دراسة ( سباعى ، ياسر أحمد محمد ، ٢٠١٤ ) إستهدفت التعرف على جودة الحياة الوظيفية ودورها فى تشكيل الإلتزام التنظيمي بمنظمات الجهاز الإداري للدولة فى مصر بقطاع التأمينات الاجتماعية . وتوصلت الدراسة وجود العديد من أوجه القصور فى عوامل جودة الحياة الوظيفية ، وكذلك انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي وعدم الشعور بالانتماء القوى لهيئة التأمين الاجتماعى .

وإستهدفت دراسة ( هياجنة ، قيصر على ، وآخرون ، ٢٠١٥ ) التعرف على أثر الإلتزام التنظيمي على أداء العاملين فى شركة كهرباء محافظة أربد من وجهة نظر العاملين . وقد أظهرت النتائج أن مستوى الإلتزام التنظيمي كان بدرجة كبيرة ، وكانت مكوناته مرتبة تنازليا ( سرعة الأداء ، حجم الأداء ، جودة الأداء ) ، وقد بينت النتائج وجود أثر لمستوى الإلتزام التنظيمي بكافة مكوناته فى الأداء .

أما دراسة ( عبيد ، علياء حسين ، ٢٠١٥ ) فقد إستهدفت التعرف على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وتقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة . وقد بينت النتائج وجود علاقة طردية بينهما .

وإستهدفت دراسة ( شريف ، شيرين شريف عبد اللطيف ، ٢٠١٥ ) التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين على الشركات متعددة الجنسيات فى مصر وقد تم الاعتماد فى هذه الدراسة على أسلوب الاستقصاء الرسمى فى تجميع

البيانات الأولية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

وإستهدفت دراسة ( محمد ، نها حمدي مصطفى ، ٢٠١٥ ) تحليل العلاقة بين الدعم القيادي والإحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي . وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سالب دال إحصائياً للالتزام التنظيمي على الإحتراق الوظيفي بكافة أبعاده فيما عدا بُعد تننى مستوى الإنجاز الشخصي ، وتوصلت أيضاً لوجود تأثير موجب دال إحصائياً للدعم القيادي على الإلتزام التنظيمي .

## ٢- الدراسات الأجنبية

كانت تستهدف دراسة ( Addae et al., 2008 ) تحديد العلاقة بين غموض وصراع الدور وبين كل من أبعاد الإلتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سالبة بين صراع وغموض الدور وكل من الإلتزام العاطفي والأدبي ، كما أشارت النتائج وجود علاقة سلبية بين مستوى الإلتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل .

وإستهدفت دراسة ( Iqbal , 2010 ) التعرف على العلاقة بين العوامل الديموغرافية والإلتزام التنظيمي فى المنظمات فى دولة باكستان . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من ( طول الخدمة ، مستوى التعليم ) ، وبين الإلتزام التنظيمي . وعدم وجود رابط كبير بين العمر والإلتزام التنظيمي .

بينما إستهدفت دراسة ( Eret et al., 2012 ) دراسة تأثير الدعم التنظيمي والعدالة الإجرائية على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين ونيتم لترك العمل . وتوصلت

الدراسة أن الدعم التنظيمي والعدالة الإجرائية لهم تأثير كبير على مستوى الإلتزام التنظيمي ونية العاملين لترك العمل .

وإستهدفت دراسة ( Memari & Marnami , 2013 ) التعرف على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في بنك Milkbank في إيران . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في البنك ، وكذلك هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي المختلفة ( العاطفي ، المستمر ، المعيارى ) والأداء ، وأن الأداء الوظيفي لدى الذكور كمتغير ديموغرافى أعلى من البنات .

أما دراسة ( Ramshida & Manikandan , 2013 ) إستهدفت تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وتحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ، وتبين أن متغير العمر هو الوحيد الذى يؤثر على الإلتزام التنظيمي .

وفى دراسة قام بها ( Tolention , 2013 ) إستهدفت معرفة الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بين الأكاديميين والإداريين فى جامعة تشارتر . وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين الإداريين والأكاديميين عندهم رغبة بالبقاء فى الجامعة ، وكان الإلتزام المعيارى والعاطفى عند الأكاديميين أقوى من الموظفين الإداريين ، بينما الإلتزام المستمر عند الإداريين أقوى من الأكاديميين .

#### التعقيب على الدراسات السابقة

١- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفى التحليلي .

- ٢- أبرزت الدراسات السابقة أهمية كل من الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي واعتبارهما من أهم العوامل المؤثرة في جوانب العمل المختلفة بالمنظمة .
- ٣- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي أتاحت للباحث من حيث الهدف والمضمون ونوعية التطبيق . إذ تركز الدراسة الحالية على العلاقة بين الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي .
- ٤- تبين من خلال نتائج الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي أن كثير منها تناوله بشكل عام من حيث طبيعته وخصائصه وأبعاده ، وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي ، والأداء الوظيفي ، والصراع والدعم التنظيمي .
- ٥- تبين من خلال الدراسات التي تناولت الذكاء الوجداني أن كثير من تلك الدراسات تناولت العلاقة بين الذكاء الوجداني وأنماط القيادة وأبعاد النجاح المهني للقيادات .
- ٦- بعض الدراسات تناولت العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وبين متغيرات أخرى مثل الصراعات التنظيمية ، والتطوير التنظيمي ، والرضا عن الحياه والإنجاز .
- ٧- ركزت بعض الدراسات التعرف على أثر الذكاء الوجداني على بعض النواحي النفسية مثل مشاعر الخوف الوظيفي ، وشعور العاملين بالاغتراب داخل محيط العمل .
- ٨- من خلال الدراسات التي اتاحت للباحث لمتغيرات الدراسة وفي حدود علم الباحث تبين عدم وجود دراسات تناولت بشكل تحليلي العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي .

٩- أستفاد الباحث من خلال الإطلاع الواسع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة فى تصميم وبناء أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات النظرية والميدانية .

### القسم الثانى : منهجية الدراسة

#### ١/٢- مظاهر ومشكلة الدراسة

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية ذات شقين نظرى وميدانى ، وذلك لتحديد وصياغة مشكلة الدراسة ، وقد تمثلت الدراسة النظرية فى الاطلاع على أدبيات موضوع الذكاء الوجدانى والإلتزام التنظيمى وذلك على مستوى الأبحاث العربية والأجنبية . أما الدراسة الميدانية فقد تمثلت فى قيام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع عدد ( ٣٠ ) من العاملين والمديرين بالديوان العام لشركة مياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الجيزة للتعرف على بعض مظاهر المشكلة .

ومن خلال تلك المقابلات تبين للباحث وجود بعض المظاهر نذكر منها مايلى

- عدم الإلمام الكافى بمفهوم الذكاء الوجدانى والخلط بينه وبين أنواع أخرى من أنواع الذكاء مثل الذكاء العقلى والذكاء الاجتماعى والاستراتيجى.
- التركيز على الجانب الرسمى التقليدى للدور القيادى للمديرين فى التعامل مع المرؤوسين وعدم الاستعداد لقبول أدوار أخرى .
- اعتقاد كثير من المديرين بأن نظام الرقابة والمتابعة كفىل بإلتزام العاملين فى العمل .

- ضعف القدرة على ضبط الانفعالات من جانب العديد من المديرين وأيضاً كثير من المرؤوسين ووجود بعض التوترات والقلق بين المديرين والعاملين ببعض الإدارات .

وبناء عليه تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل يوجد علاقة ارتباط بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- ما هي أكثر أبعاد الذكاء الوجداني تأثيراً على الإلتزام التنظيمي .
- هل تختلف العلاقة بين الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي وفقاً للمستوى الوظيفي .
- إلقاء مزيد من الضوء على مفهوم وأبعاد كل من الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي .

#### ٢/٢- أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية

- استعراض الخلفية النظرية للذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي .
- دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني بأبعاده والإلتزام التنظيمي بأبعاده في المنظمة محل الدراسة.
- التعرف على تأثير المتغيرات الديموجرافية ( المستوى الوظيفي ) في العلاقة بين الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي .

- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تحسين مستوى الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة .

### ٣/٢- أهمية الدراسة :

#### ١/٣/٢- الأهمية العلمية

- أن دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي قد يسأهم في إلقاء الضوء على تلك المتغيرات الهامة مما يفتح الباب أمام العديد من الباحثين الآخرين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حولها .

- ما يزيد من أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية ندرة الدراسات العربية في هذا المجال ، حيث يُعد هذا الموضوع من الموضوعات التي تتسم بالحدثة النسبية في مجال البحث العلمي .

- تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالعوامل والأبعاد التي تزيد من مستوى إلتزام العاملين والمدبرين بأهداف وقيم منظماتهم وبخاصة في المجتمعات التي تعاني من انخفاض مستويات الأجور والمعيشة .

#### ٢/٣/٢- الأهمية العملية

- إن معرفة شكل ودرجة العلاقة بين الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي يساعد المنظمات محل الدراسة على مراعاة الجوانب الوجدانية والانفعالية داخل العمل مما يساعد على زيادة الإلتزام التنظيمي .

- مساعدة القائمين بالمنظمة محل الدراسة في تنمية قدرات المدبرين في مجال الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي من خلال برامج تدريبية فعالة ونظم حديثة لتقويم الأداء .

- أن هناك حاجة ماسة لنتائج تلك الدراسات الميدانية وخصوصاً في مجال الذكاء الوجداني وزيادة التأثير على أداء العاملين مما يترتب عليه تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ، الأمر الذي ينعكس على كفاءة أداء المنظمات .

#### ٤/٢ - مصطلحات الدراسة

##### الذكاء الوجداني

هو إدراك المشاعر الذاتية ، وتقييمها ، والإحساس بقيمة الذات وقدراتها والتحكم في الحالات الانفعالية للذات ، وامكانية التكيف وضبط النفس ويقظة الضمير والمجاهدة في تحسين وتحقيق التميز ، وإدراك مشاعر الآخرين والإحساس بها وقيادتهم والتأثير فيهم واقناعهم ( Goleman & Boyatzis , 2007 ) .

ويندرج تحت الذكاء الوجداني الأبعاد التالية :

- الوعي بالذات والانتباه للمشاعر .
- الدافعية وحفز الذات .
- فهم الآخرين .
- تنظيم العلاقات الاجتماعية.

##### الإلتزام التنظيمي

الاعتقاد القوي لدى الموظف بأهداف وقيم المنظمة ، واستعداد الموظف لبذل أقصى جهد في المنظمة ، والرغبة القوية لدى الفرد في الحفاظ على عضويته في المنظمة . ( Susanty & Miradipta , 2013 ) .

ويندرج تحت الإلتزام التنظيمي الأبعاد التالية :

- الإلتزام العاطفي : هو الارتباط العاطفي للأفراد وانخراطهم ومشاركتهم في المنظمة التي يعملون بها من خلال قبولهم وموافقتهم للقيم التنظيمية السائدة وبالتالي رغبتهم في المنظمة ( Baken & Ersahan , 2011 )

- الإلتزام الاستمراري : هو إدراك الموظف للقيمة الاستثمارية التي سوف يخسرها عند تركه للمنظمة أو عندما يجد البدائل محدودة عند القيام بالمقارنة مع منظمات أخرى ( Chanda & Krishnan , 2004 )

- الإلتزام المعياري : هو مشاعر التعهد بالاستمرار في العمل داخل المنظمة (محمد ، نها حمدي مصطفى ، ٢٠١٥ ) .

هذا الشعور نابع عن اقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها ، وانسجامها مع قيمه ومبادئه ( جودة ، محفوظ ، ٢٠٠٨ ) .

## ٥/٢ : فروض الدراسة

تم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي :

**الفرض الأول :** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الذكاء الوجداني ( الرقم الكلي ) وبين الإلتزام التنظيمي ( الرقم الكلي ) في المنظمة محل الدراسة .

**الفرض الثاني :** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الوجداني ( الوعي بالذات والانتباه للمشاعر ، تنظيم الدافعية وحفز الذات ، فهم الآخرين ، تنظيم العلاقات الاجتماعية ) وبين الإلتزام التنظيمي ( الرقم الكلي ) في المنظمة محل الدراسة .

**الفرض الثالث :** توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي ( الرقم الكلى ) وبين كل بُعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي ( الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الاستمراري ، الإلتزام المعياري في المنظمة محل الدراسة .

**الفرض الرابع :** توجد علاقة ارتباط بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الوجداني ( الوعي بالذات والانتباه للمشاعر ، تنظيم الدافعية وحفز الذات ، فهم الآخرين ، تنظيم العلاقات الاجتماعية) وبين كل بُعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي ( الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الاستمراري ، الإلتزام المعياري ) في المنظمة محل الدراسة .

**الفرض الخامس :** يوجد تباين في إدراك العاملين لأبعاد العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي باختلاف المسمى الوظيفي في المنظمة محل الدراسة .

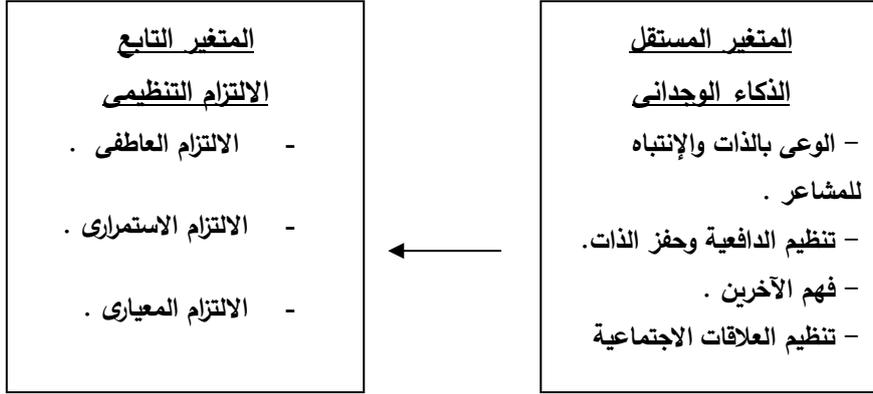
#### ٦/٢ - متغيرات الدراسة

##### ١/٦/٢ - المتغير المستقل: الذكاء الوجداني

ويشمل الأبعاد التالية الوعي بالذات والانتباه للمشاعر ، تنظيم الدافعية وحفز الذات ، فهم الآخرين ، تنظيم العلاقات الاجتماعية .

## ٢/٦/٢ - المتغير التابع : الإلتزام التنظيمي

ويشمل الأبعاد التالية الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الاستمراري ، الإلتزام المعياري



## ٢/٧- شرح مفاهيم ومتغيرات الدراسة

## ٢/٧/١- المتغير المستقل : الذكاء الوجداني

## لمحة تاريخية عن الذكاء الوجداني

يعتبر الذكاء الوجداني من الموضوعات الجديدة نسبياً التي حظيت بإهتمام الباحثين في علوم متعددة ، لذلك تعددت المصطلحات التي أطلقت عليه ، فسمى بالذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي وأيضا بالذكاء الوجداني .

وللذكاء الوجداني جذور ممتدة في مفهوم " الذكاء الاجتماعي " . وقد عرفه البعض في ذلك الوقت بأنه القدرة على جعل الآخرين يتصرفون تبعاً لما نريده ( غنيم ، محمد أحمد إبراهيم ، وآخرون ، ٢٠١٢ ) .

ويشير جولمان إلى أهمية تحلى الشخص بالقدرات والكفاءات الوجدانية للنجاح فى الحياة . ويؤكد على أن الأشخاص الذين يعرفون مشاعرهم الخاصة جيدا ويتفهمون ويتفاعلون مع مشاعر الآخرين بصورة جيدة هم أولئك الذين يتميزون فى كل مجالات الحياة ، وخصوصا حياتهم المهنية فهو مفتاح جديد للنجاح فى الحياة الاجتماعية والمهنية ( عبد الغنى ، منى عبد الله ، ٢٠١٥ ) .

وتمثل أوائل التسعينات بداية الاهتمام الواسع والمتزايد بهذا المجال من قبل علماء النفس ، وقد صاحب هذا الاهتمام ظهور عدد من النماذج النظرية التى حاولت أن تحدد مفهومه وأبعاده . وقد قسم الباحثون نماذج الذكاء الوجدانى إلى قسمين هما: نموذج القدرة و تراه على أنه مجموعة من القدرات العقلية ، والأخرى النماذج المختلطة وتراه على أنه مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية والاجتماعية ( غنيم ، محمد أحمد إبراهيم ، ٢٠١٢ ) .

ويعتبر ( Mayer & Salovey ) أول من قدما مفهوم الذكاء الوجدانى بشكل صريح ولكن التطور الحقيقى كان من خلال كتابات Goleman عام ١٩٩٥ ، ١٩٩٨ حيث سألهم فى محو الأمية الوجدانية وتناول المفهوم بشكل علمى دقيق ( حسان ، ٢٠٠٥ ) .

#### مفهوم الذكاء الوجدانى :-

قامت كل ( Mayer & Solvey , 2001 ) بتعريف الذكاء الوجدانى بأنه القدرة على متابعة ومراقبة المشاعر والعواطف الذاتية ، ومشاعر وعواطف الآخرين ، وإدراك تلك العواطف ، واستخدام هذه المعرفة كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله .

ويعرفه ( Goleman & Boyatzis , 2007 ) بأنه إدراك المشاعر الذاتية ، وتقييمها والإحساس بقيمة الذات وقدراتها ، والتحكم في الحالات الانفعالية للذات وإمكانية التكيف وضبط النفس ، وبقظة الضمير والمجاهدة في تحسين وتحقيق التميز ، وإدراك مشاعر الآخرين والإحساس بها ، وقيادتهم والتأثير فيهم وإقناعهم .

أما ( Bar on & Parker James , 2000 ) فقد عرفا الذكاء الوجداني بأنه نظام من الإمكانيات غير المعرفية والكفاءات والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح والتكيف مع متطلبات وضغوط البيئة .

ويعرفه ( Furnham , 2006 ) بأنه القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين .

ويرى ( حسان ، ٢٠٠٥ ) أن الذكاء الوجداني هو القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر ، وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقا لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم ، للدخول معهم في علاقات تفاعلية ومهنية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة المهنية والاجتماعية .

في حين يعرفه ( أبو النصر ) بأنه القدرة على إدارة العواطف والمشاعر بالشكل المناسب ، وضبط النفس والحماس والمثابرة والقدرة على تكوين علاقات فاعلة مع الآخرين والتعاطف معهم وحفزهم ( عبد الغنى ، منى عبد الله ، ٢٠١٥ ) .

ويعرفه ( عجوة ، عبد العال حامد ، ٢٠٠٣ ) على أنه تنظيم من القدرات والمهارات والكفايات العقلية والوجدانية والاجتماعية التي تمكن الفرد من الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات ، وفهم المعلومات الانفعالية ومعالجتها واستخدامها ، والتي تجعله أيضا

لديه الأمل والتفاؤل ، وأن يتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط . أما ( بدر ، إسماعيل إبراهيم محمد ، ٢٠٠٢ ) فيعرف الذكاء الوجداني بأنه القدرة على تقديم نواتج إيجابية في علاقة الفرد بنفسه وبالآخرين ، وذلك من خلال التعرف على الانفعالات الخاصة بالفرد وانفعالات الآخرين والنواتج.

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن الذكاء الوجداني يتضمن النقاط التالية:

- الوعي وإدراك الذات .
- فهم مشاعر الآخرين .
- القدرة على التعبير عن الانفعالات الذاتية وتنظيمها وإدارتها .
- القدرة على التعرف على انفعالات الآخرين والتفاعل والتعامل معها .

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن الذكاء الوجداني هو "القدرة على إدراك وفهم وإدارة المشاعر الذاتية للفرد ، والتحكم في انفعالاته وضبط النفس وتحفيزها ، وإدراك مشاعر الآخرين والتأثير فيها وتنظيم العلاقات الاجتماعية ." .

#### أهمية الذكاء الوجداني

يستمد الذكاء الوجداني أهميته من كونه مؤثرا واضحا على حياة أصحابه ، فنجد أن النجاح في الحياة يعتمد بنسبة ١٠% إلى ٢٠% على القدرات العقلية للأفراد ، بينما يعتمد من ٨٠% إلى ٩٠% من قدرة الفرد على النجاح في حياته المهنية على بعض المهارات الاجتماعية وتحفيز الذات والمثابرة ( Goleman , 2000 ) ويميل البعض إلى الاعتقاد بأن الحوافز الداخلية التي تتبع من داخل الشخص وتتمثل في بعض عناصر الذكاء الوجداني كمتعة العمل ، حب التعلم والأطلاع تعتبر أكثر

أهمية وتأثيراً في دفع الفرد للعمل والإبداع من الحوافز الخارجية كالمال. لذلك فهي تعتبر من أهم دعائم النجاح في العمل ، لما لها من تأثير إيجابي على أداء الفرد بالمنظمة .

#### ويستعرض الباحث أهمية الذكاء الوجداني فيما يلي :

- يعتبر الذكاء الوجداني هو الأساس الذي يشكل علاقة الفرد بذاته وبالآخرين وبالمجتمع الذي يعيش فيه ، حيث يُعد عاملاً حيوياً في دفع الفرد نحو حياة أفضل مع الآخرين ، لأنه يمد الفرد بالوعي الكافي في مواجهة البشر في المواقف المختلفة ، وبالتالي تنوع علاقاته الاجتماعية .

- يؤثر الذكاء الوجداني على الصحة الجسمية والنفسية بشكل إيجابي وخاصة في رفع كفاءة جهاز المناعة للتغلب على بعض الأمراض ( Tsaousi & Nikolaov , 2005 )

- تعتبر العواطف في المقام الأول قوى تحفيز لأنها تتمثل في العمليات التي تعمل على الاستئارة للحصول على الدعم للأنشطة الموجهة لكي يتحقق للفرد التكيف والتفاعل مع الآخرين بطريقة إيجابية ( Salovey et al , 2007 ) .

- يعتبر الذكاء الوجداني هو أساس التنمية العقلية والاجتماعية للفرد . لأن الانفعالات تلعب دوراً هاماً في السجل العاطفي للشخص . فأما أن يؤدي إلى العجز في قدرات الفرد وجعله أكثر عرضة للعديد من المخاطر ، أو قد تقود تفكيره وترفع من مستوى أدائه إذا مارس عواطفه بطريقة جيدة ، وهذا يتوقف على سلامة الوجدان في كيفية التعبير أو كيفية إدارتها أيضا ( Goleman , 2000 ) .

- يساعد الذكاء الوجداني على مسايرة روح العصر والوعي بقضايا التفاعل الإنساني وإدراكها والتحكم فيها . كما أنه يساعد على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات

والإمكانات لدى الفرد وتنظيم الحالات المزاجية ، مما يجعل الفرد أكثر دافعية وإنتاجية وفعالية وذو قيمة فى المجتمع ( Difabio et al , 2012 ) .

يضيف الباحث أن الذكاء الوجداني قد يلعب دورا هاما فى زيادة مهارات المديرين فى التعامل الإيجابى مع مرؤوسيههم فى العمل ، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة الشعور بالثقة والمودة بينهم ، مما يؤثر على كفاءة أداء العمل وجودته وزيادة إلتزام العاملين تجاه المؤسسة التى يعملون فيها .

#### النماذج المفسرة للذكاء الوجداني وأبعاده

صنفت النماذج المفسرة للذكاء الوجداني إلى صنفين هما نماذج القدرات والنماذج المختلطة . من أمثلة نماذج القدرات نموذج ماير وسالوفى ١٩٩٧ ، ونموذج ماير وآخرون ٢٠٠٠ . ومن أمثلة النماذج المختلطة نموذج جولمان ١٩٩٥ ونموذج بار- أون ١٩٩٧ ( إبراهيم ، غنيم محمد أحمد ، وآخرون ، ٢٠١٢ ) .

وفيما يلى شرح لأبعاد هذه النماذج :

#### **أبعاد الذكاء الوجداني وفقا لنموذج Mayer & Salovey**

حدد ( ماير & سالوفى ، ٢٠٠١ ) أبعاد الذكاء الوجداني فى الآتى :

- إدراك المشاعر والتعبير عنها : ويشمل القدرة على التعرف على المشاعر الشخصية وعلى مشاعر الآخرين ، والقدرة على التعبير عن المشاعر بشكل دقيق وملائم اجتماعيا .

- وضوح التفكير من خلال التحكم فى المشاعر وفيه تصيح المشاعر جزءا من العملية المعرفية كالأبداع أو حل المشكلات أو الذاكرة وإتخاذ القرار . أى توظيف المشاعر للتأثير فى وضوح عمليات التفكير لإدارة العقل للمشاعر .
- إدارة الانفعالات : ويشمل الإمكانيات المعرفية فى معالجة المعلومات الانفعالية وتتضمن القدرة على الفهم من خلال الاستبصار بالعلاقات بين أنواع المشاعر المختلفة لأسباب وعواقب هذه الانفعالات والتغيرات التى تحدث لخطه الانفعالات لدى الفرد والجماعات .
- إدارة الانفعالات : وتشمل القدرة على تنظيم الانفعالات ومراقبتها وضبطها وتوجيهها لدى الشخص فى المواقف الاجتماعية المتنوعة مع الآخرين .

#### أبعاد الذكاء الوجدانى وفقا لنموذج Goleman

يعتبر النموذج الذى وضعه ( Goleman , 2006 ) من النماذج المختلطة التى تمزج قدرات الذكاء الوجدانى مع سمات وخصائص الشخصية . ويقدم هذا النموذج الإطار العام للذكاء الوجدانى والذى يعكس كيف يمكن ترجمة قدرة الفرد على السيطرة على كفاءات إدراك الذات ، وإدارة الذات ، وإدراك وإدارة الآخرين إلى نجاح فى مكان العمل . ويرى جولمان أن الذكاء الوجدانى يتضمن خمسة أبعاد أو مهارات أساسية وخمسة وعشرين كفاءة فرعية يعتمد النجاح المهنى على عدد كبير منها . كما أن لكل شخص خصال خاصة تحدد نقاط القوة والضعف وحدود كل كفاءة ، ولا يصل أى شخص إلى الكمال فى هذه الكفاءات . ويمكن تحديد المهارات الخمسة للذكاء الوجدانى وفقا لنموذج ( جولمان ) على بُعدين رئيسيين هما الكفاءة الشخصية والكفاءة الاجتماعية .

أولاً : الكفاءة الشخصية ويتضمن المهارات أو الأبعاد التالية :

- الوعي بالذات ، تنظيم الذات ، الدافعية .

ثانياً : الكفاءة الاجتماعية ويتضمن المهارات والأبعاد التالية :

- التعاطف ، المهارات الاجتماعية .

فى حين يرى ( Gowing , 2001 ) أن أبعاد الذكاء الوجداني تتركز فى قدرات متعلقة بالإدراك ( الذات ، الآخرين ) ، وقدرات متعلقة بالإدارة ( الذات ، الآخرين). ويفترض نموذج Bar On أن الذكاء الوجداني يرتبط بالقدرات عند الشخص والتي ستؤدى للنجاح مستقبلاً وليس الأداء الفعلى ( الكيال وعاشور ، ٢٠٠٧ ) ويشمل هذا النموذج خمسة أبعاد رئيسية تشتمل على خمسة عشر مكوناً فرعياً وهى :

البُعد الأول : كفاءات الأداء الشخصى

وتشمل : الوعي بالذات ، التوكيدية ، اعتبار الذات ، تحقيق الذات ، الاستقلال .

البُعد الثانى : كفاءات الذكاء بين الأفراد

وتشمل : التعاطف ، العلاقات الشخصية مع الآخرين ، المسؤولية الاجتماعية .

البُعد الثالث : كفاءة القدرة على التوافق

وتشمل : حل المشكلات ، اختبار الواقع ، المرونة .

البُعد الرابع : كفاءات إدارة الضغوط

وتشمل : تحمل الضغوط ، ضبط الانفعالات ( الاندفاعات ) .

البُعد الخامس : كفاءة المزاج العام

وتشمل : السعادة ، التفاؤل .

- وقد أعاد ( بار أون ) تنظيمه للعوامل المكونة للذكاء الوجداني في تنظيم أطلق عليه التنظيم التوبوجرافي وقسمه لثلاثة عوامل ( عبد الغنى ، منى عبد الله ، ٢٠١٥ ) .
- العوامل الجوهرية ( الأولية ) وتتضمن : الوعى بالذات الوجدانية ، التفهم ، التوكيدية ، التحقق من خلال الواقع ، ضبط أو السيطرة على الاندفاع .
  - العوامل التأييدية ( الثانوية أو المساعدة ) وتتضمن : اعتبار الذات ، الاستقلال ، المسؤولية الاجتماعية ، التفاؤل ، تحمل الضغط ، المرونة .
  - العوامل المحصلة ( الرتبة الأعلى ) وتتضمن : حل المشكلة ، العلاقات الشخصية مع الآخرين ، تحقيق الذات ، السعادة . وقد أضاف بعداً آخر وهو الانطباع الإيجابي .
- بعض استعراض أبعاد الذكاء الوجداني يرى الباحث أن جوهرها يدور حول وعى وإدراك وإدارة المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين وبالتالي أمكن تحديد أبعاد الذكاء الوجداني التي سيقوم الباحث بقياسها في الأبعاد التالية :
- الوعى بالذات والانتباه للمشاعر وسيتم قياسه من خلال ١٠ فقرات
  - تنظيم الدافعية وحفز الذات وسيتم قياسه من خلال ٧ فقرات .
  - فهم الآخرين وسيتم قياسه من خلال ١٠ فقرات .
  - تنظيم العلاقات الاجتماعية وسيتم قياسه من خلال ٩ فقرات .
- وقد تم الاسترشاد بقائمة الاستقصاء التي أعدتها الباحثة ( عبد الغنى ، منى عبد الله ، ٢٠١٥ ) .

## ٢/٧/٢- المتغير الثاني : الإلتزام التنظيمي

مقدمة

يصف الإلتزام التنظيمي علاقة الموظف مع المنظمة وأخذه لقراره في الاستمرار كعضو في المنظمة . ويشير الإلتزام التنظيمي لوجود توافق بين المنظمة وقيم الأفراد مما يخلق حالة من التردد لدى الموظف في ترك منظمته ، وشعور الفرد بالفخر والاعتزاز لأخذ مكان داخل المنظمة . فالإلتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية سواء على مستوى الفرد أو المجموعات . ويرى ( هياجنة ، قيصر على ، وآخرون ، ٢٠١٥ ) أن ضعف الإلتزام التنظيمي يترتب عليه :

- تحمل تكاليف الغياب .
- انخفاض مستوى الإبداع .
- ترك العمل .
- انخفاض الدافعية للعمل .
- انخفاض السلوك التطوعي ( العطوى ، ٢٠١٠ ) .

ويضيف الباحث بأن ضعف الإلتزام التنظيمي قد يؤدي إلى زيادة الارتباك في العمل وانخفاض جودة الأداء .

ويوصف الإلتزام التنظيمي من خلال ( Susanty & Miradipta ,2013 )

- اعتقاد قوى لدى الموظف بأهداف وقيم المنظمة .
- استعداد الموظف لبذل أقصى جهد في المنظمة .
- الرغبة القوية لدى الفرد في الحفاظ على عضويته في المنظمة .

ويعتبر الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً لفهم سلوك العاملين في بيئة العمل ، كما أنه يعتبر أحد أوجه الارتباط بين العاملين ومنظماتهم . فهو يخلق الألفة التي تربط الفرد بالمنظمة وأهدافها وقيمها ، ثم الرغبة لدى الفرد للاستمرار والبقاء وتفعيل دوره في المنظمة ( قاسم ، ميرفت إبراهيم راشد ، ٢٠١٢ ) .

### مفهوم الإلتزام التنظيمي

يعرف ( Pandey & Khare , 2012 ) الإلتزام التنظيمي بأنه علاقة الموظف مع المنظمة وأخذه لقراره في الاستمرار كعضو في المنظمة . وعادة يقيس رغبة الموظف في البقاء في المنظمة أو تركها والرحيل عنها ، ويشير إلى وجود توافق بين العلاقة وقيم الأفراد مما يخلق حالة من التردد لدى الموظف في ترك منظمته ، وشعور الفرد بالفخر والاعتزاز لأخذ مكان داخل منظمته .

أما ( Adekola , 2012 ) فيعرف الإلتزام التنظيمي بأنه إيمان الفرد القوي بأهداف وقيم المنظمة والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لصالح المنظمة والرغبة في الحفاظ على عضويته بالمنظمة .

في حين يعرفه ( Susanty & Miradipta , 2013 ) بأنه الاعتقاد القوي لدى الموظف بأهداف وقيم المنظمة ، والرغبة القوية لدى الفرد في الحفاظ على عضويته في المنظمة .

ويوصف ( رفاعي ، ٢٠١٣ ) الإلتزام التنظيمي بالرغبة الفردية في بذل مستوى عال من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها .

بينما يعرفه ( Ahmed , et al ,2014 ) بأنه انتماء الفرد لمنظّمته وقبول أهدافها وقيمتها لخدمة منظّمته .

ويرى ( نافع ، ٢٠١٠ ) أن الإلتزام التنظيمي هو إدراك من الفرد بتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف التنظيم الذي يعمل به .

من خلال استعراض المفاهيم السابقة وجد الباحث أن معظمها أتفق على توافق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة وبالتالي استعداده لبذل الجهد والحفاظ على مكانته وعضويته بالمنظمة .

ومن ثم يرى الباحث أن الإلتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بمجموعة من القيم والأهداف تتبع منها تصرفاته وسلوكياته تتوافق مع قيم وأهداف المنظمة ، بالإضافة إلى رغبته القوية في الحفاظ على عضويته بالمنظمة والبقاء فيها .

### خصائص الإلتزام التنظيمي

يرى ( مرزوق ، ٢٠١١ ) أن هناك عدد من الخصائص لسلوك الإلتزام التنظيمي:

- يعبر سلوك الإلتزام التنظيمي عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة .
- أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكا مستمرا ومتواصل ، ويكون مصحوبا برغبة في الاستمرار والتواصل .
- يجب أن يتوافر في هذا السلوك الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .
- ويرى ( بوشنان ) أن خصائص الإلتزام التنظيمي هي نتاج تفاعل ثلاثة عناصر ( عبيد ، علياء حسين ، ٢٠١٥ ) هي :

- الانهماك : ويقصد به الاستغراق النفسى للفرد فى أنشطة المنظمة .
- الولاء : ويقصد به شعور الفرد بالارتباط العاطفى القوى تجاه المنظمة .
- التظابق : ويعنى تبنى الفرد أهداف وقيم المنظمة بوصفها أهدافا وقيما له.

ويرى ( Rahman , 2014 ) أن الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمى يتميزوا بعدة صفات منها : قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عالى من الانخراط فى المنظمة لفترة طويلة .

#### الأبعاد الأساسية للإلتزام التنظيمى

يذكر ( Jorse , 2007 ) أن هناك مجموعة من الأبعاد للإلتزام التنظيمى استخدمت من قبل الباحثين للتنبؤ بنتائج المرؤوسين والتي تتضمن الإلتزام التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفى ومعدل الغياب .

أما Mayer & Allen فقد أقترح نموذجا من ثلاثة أبعاد تسأهم جميعها فى استمراريه الفرد داخل المنظمة ( محمد ، نها حمدى مصطفى ، ٢٠١٥ ) وهى:

- الإلتزام العاطفى : وهو الارتباط العاطفى للفرد مع المنظمة وتطابقه معها وانغماسه فيها . وعلى ذلك فالعاملون ذو الإلتزام العاطفى المرتفع يستمرون بالعمل داخل المنظمة لأنهم يرغبون فى ذلك .
- الإلتزام الاستمرارى : وهو ما يدركه الفرد للتكاليف المترتبة عند تركه للمنظمة . فالعاملون المرتبطون بمنظماتهم اعتمادا على الإلتزام المستمر يبقون داخل المنظمة طالما هم بحاجة إلى ذلك .

- الإلتزام المعيارى : هو مشاعر التعهد بالاستمرار فى العمل داخل المنظمة ، فالعاملون ذو المستويات المرتفعة من الإلتزام المعيارى يبقون داخل المنظمة لأنهم يشعرون بأن من الواجب عليهم البقاء فى المنظمة .

ويرى الباحث أن الأبعاد التى حددها Mayer & Allen هى الأقرب لأبعاد الإلتزام التنظيمى وهى التى سيتم استخدامها فى قياس الإلتزام التنظيمى فى الدراسة - محل البحث من خلال ١٦ عبارة

الإلتزام العاطفى يتضمن ٦ عبارات .

الإلتزامى المستمر يتضمن ٦ عبارات

الإلتزام المعيارى ويتم قياسه من خلال ٤ عبارات .

وقد تم الاسترشاد بقائمة الاستقصاء التى أعدها الباحث ( هياجنة ، قيصر على ، وآخرون ، ٢٠١٢ )

#### ٨/٢- مجتمع وعينة الدراسة

#### ١/٨/٢- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالديوات العام لشركة مياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الجيزة وكان عدد العاملين بتلك الشركة ٩٨٠ موظف موزعة كالتالى :

## جدول (١)

عدد العاملين بالديوان العام لشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الجيزة

النسبة	العدد	البيان
٤ %	٤٢	إدارة عليا
١٥ %	150	إدارة وسطى
٢٦ %	٢٥٠	إدارة إشرافية
٥٥ %	٥٣٨	موظفين

المصدر : إدارة الموارد البشرية للديوان العام بالشركة محل الدراسة عن عام 2017

## ٢/٨/٢ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بلغت ٢٧٢ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة وفقا للجدول الإحصائي الذى أعده ( Kregcie & Morgan, 1970 ) لتحديد حجم العينة . وتم توزيع العينة وفقا لنسبة كل مجتمع فرعى إلى إجمالى المجتمع الكلى .

## جدول (٢)

عدد الاستثمارات الموزعة والاستثمارات المرتدة الصحيحة

البيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المرتدة والصحيحة
الإدارة العليا	١٢	١٠
الإدارة الوسطى	٤٢	٣٥
الإدارة الإشرافية	٦٩	67
الموظفين	١٤٩	١٣٨
الإجمالى	٢٧٢	250

**٣/٨/٢ : أساليب تحليل البيانات**

استخدم الباحث الأساليب التالية

- معامل الفايكرونباخ " Alpha cronbach للتأكد من فهم وصدق وصلاحيّة وثبات الأدوات المستخدمة في الدراسة .
- استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الذكاء الوجداني وأبعاده وبين الإلتزام التنظيمي وأبعاده .
- تحليل الانحدار البسيط المتعدد Stepwise regression لاختبار أهم أبعاد الذكاء الوجداني تأثيراً على الإلتزام التنظيمي .
- استخدام اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق بين خصائص عينة الدراسة متمثلة في (الوظيفة) فيما يتعلق بمتغيرات العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي .
- استخدام إختبار (F-test) لاختبار معنوية جودة نموذج الانحدار لمتغيرات الدراسة .

القسم الثالث : نتيجة التحليل الإحصائي لاختبار صحة الفروض

**١/٣ : مقدمة**

يهدف هذه القسم إلى تحليل " العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي"، ويقوم الباحث بإجراء هذا التحليل من خلال تقديم إطار مقترح لكيفية العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي ، واختبار تساؤلات الدراسة التي تم تحديدها من قبل. وذلك عن طريق استخدام أساليب التحليل المناسبة بواسطة البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي ( SPSS ) وذلك في ضوء أهداف الدراسة.

**١/١/٣ . أساليب وأدوات جمع البيانات الأولية وأدوات قياس متغيرات الدراسة**

قد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ولقد اعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة على قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة ، وقد صممت القائمة بحيث تحتوى على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة .

### ٢/١/٣ . توضيح الأدوات الخاصة بالقياس بما يلي:

تشير معظم الدراسات إلى تقييم فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة ، في إطار مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه Likert Scale .

### ٢/٣ :- معاملات الصدق والثبات

### ١/٢/٣ . معامل الفا كرونباخ " Alpha cronbach :

اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات القياس سابقة الذكر بهدف التعرف على مدى وضوحها وفهمها ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات إلا انه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فتم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لإجمالي أبعاد العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي لاجمالي حجم العينة الذي بلغ (٨٧٦). الأمر الذي انعكس أثرة على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠.٩٣٥).

١- أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد " الذكاء الوجداني (كمتغير مستقل) بالارتفاع وتراوحت بين ( .٠٧٦٢ ، .٠٨٩١ ) وهي أكبر من (٠.٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس . وانعكس ذلك على معاملات الصدق الذاتي والتي تراوحت من ( .٠٨٧٢ ، .٠٩٤٣ ) .

٢- أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد الإلتزام التنظيمي (كمتغير تابع) بالارتفاع وتراوحت بين ( .٠٧٦٤ ، .٠٨٢٦ ) وهي أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس . وانعكس ذلك على معاملات الصدق الذاتي والتي تراوحت من ( .٠٨٧٤ ، .٠٩٠٨ ) . كما تشير نتائج الجدول التالي :

## جدول رقم (٣)

معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد " العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي

" باستخدام معامل الفا كرومباخ  $\alpha$  cronbach

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
١-أبعاد الذكاء الوجداني (المتغيرات المستقلة)			
١	الوعي بالذات والانتباه للمشاعر	٠,٨٥٢	٠,٩٢٣
٢	تنظيم الدافعية وحفز الذات	٠,٧٦٢	٠,٨٧٢
٣	فهم الآخرين	٠,٨١٤	٠,٩٠٢
٤	تنظيم العلاقات الاجتماعية	٠,٨٩١	٠,٩٤٣
	إجمالي أبعاد: الذكاء الوجداني	٠,٨٥٩	٠,٩٢٦
٢-أبعاد دعم الإلتزام التنظيمي (المتغيرات التابعة)			
١	الإلتزام العاطفي	٠,٨٢٦	٠,٩٠٨
٢	الإلتزام المستمر	٠,٧٦٤	٠,٨٧٤
٣	الإلتزام المعياري	٠,٧٩١	٠,٨٨٩
	إجمالي أبعاد: الإلتزام التنظيمي	٠,٨٢١	٠,٩٠٦
	إجمالي أبعاد : العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي	٠,٨٧٦	٠,٩٣٥

**٢/٢/٣ . الاتساق الداخلي Internal consistency**

قد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي " وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس العلاقة بين كل بُعد والدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المتعلقة بالدراسة.

١- المتغيرات المستقلة: أبعاد الذكاء الوجداني:

جدول رقم (٤)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بُعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد " الذكاء الوجداني " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)"

أبعاد الدراسة	معامل الارتباط (r)
١- الوعي بالذات والانتباه للمشاعر	**٠,٦٤٩
٢- تنظيم الدافعية وحفز الذات	**٠,٧٨٥
٣- فهم الآخرين	**٠,٩٠٢
٤- تنظيم العلاقات الاجتماعية	**٠,٨٣٤

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بُعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بُعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بُعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٤٩ ، ٠,٩٠٢) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني .

٢- المتغيرات التابعة: أبعاد الإلتزام التنظيمي :

جدول رقم (٥)

"الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بُعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد " الإلتزام التنظيمي " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)"

أبعاد الدراسة	معامل الارتباط (r)
١-الإلتزام العاطفي	٠,٦٠١**
٢-الإلتزام المستمر	٠,٧٨٦**
٣-الإلتزام المعياري	٠,٨٥٩**

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بُعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية ، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بُعد بإجمالي الأبعاد المتعلق بها.
- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بُعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٠١ ، ٠,٨٥٩) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة ، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني .
- ٣/٣: الأبعاد البحثية وتشتمل على كل من بُعدي الدراسة المتغير المستقل (الذكاء الوجداني) والمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)

**البُعد الرئيسي الأول : الذكاء الوجداني (كمتغير مستقل) ويشتمل بدوره على عدد****٤ أبعاد فرعية كما يلي:**

- الوعي بالذات والانتباه للمشاعر X1 ويشتمل على ١٠ فقرات بحثية.
- تنظيم الدافعية وحفز الذات X2 ويشتمل على ٧ فقرات بحثية.
- فهم الآخرين: X3 ويشتمل على ١٠ فقرات بحثية.
- تنظيم العلاقات الاجتماعية X4 ويشتمل ٩ فقرات بحثية.

**البُعد الرئيسي الثاني: الإلتزام التنظيمي (كمتغير تابع): ويشتمل بدوره على عدد****٣ أبعاد فرعية كما يلي:**

- الإلتزام العاطفي: y1 ويشتمل على ٦ فقرات بحثية:
  - الإلتزام المستمر: y2 ويشتمل على ٦ فقرات بحثية:
  - الإلتزام المعياري: y3 ويشتمل على ٤ فقرات بحثية:
- وفيما يلي نتناول المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية:

**جدول رقم (٦)**

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لأبعاد "

الذكاء الوجداني "

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
١	الوعي بالذات والانتباه للمشاعر	٤,١٢	٠,٥٧	٨٢,٥٨
٢	تنظيم الدافعية وحفز الذات	٤,١١	٠,٥٥	٨٢,٢٣
٣	فهم الآخرين	٤,١٧	٠,٥٦	٨٣,٥٠
٤	تنظيم العلاقات الاجتماعية	٤,١٣	٠,٥٤	٨٢,٧٨
	المتوسط العام	٤,١٤	٠,٥٣	٨٢,٧٧

ويوضح الجدول السابق الآتي:

- أن المتوسط العام " لأبعاد " الذكاء الوجداني " بلغ (٤,١٤)، وقوة الاتجاه (٨٢,٧٧%)، وهذا يعني أن إتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد " الذكاء الوجداني " إيجابية. ويعد البعد الأكثر إيجابية (فهم الآخرين)، (تنظيم العلاقات الاجتماعية)، (الوعي بالذات والانتباه للمشاعر)، (تنظيم الدافعية وحفز الذات) ، وبلغت الأهمية النسبية (٨٣,٥٠%)، (٨٢,٧٨%)، (٨٢,٥٨%)، (٨٢,٢٣%)، على الترتيب .

#### جدول رقم (٧)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) ملخص

#### أبعاد " الإلتزام التنظيمي "

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
١	الإلتزام العاطفي	٤,١٥	٠,٥٥	٨٣,٠٨
٢	الإلتزام المستمر	٤,١٢	٠,٥٦	٨٢,٥٣
٣	الإلتزام المعياري	٤,٠٢	٠,٥٨	٨٠,٥٠
	المتوسط العام	٤,١٠	٠,٤٩	٨٢,٠٤

يوضح الجدول السابق الآتي:

- أن المتوسط العام " لأبعاد " الإلتزام التنظيمي " بلغ (٤,١٠)، وقوة الاتجاه (٨٢,٠٤%)، وهذا يعني أن إتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد " الإلتزام التنظيمي " إيجابية.

ويعد البعد الأكثر إيجابية (الإلتزام العاطفي)، (الإلتزام المستمر)، (الإلتزام المعياري)، وبلغت الأهمية النسبية (٨٧,٦٢%)، (٨٣,٣٠%)، (٧٥,٨٣%)، وفقا لردود عينة الدراسة على الترتيب .

**٤/٣ - اختبارات صحة الفروض**

من خلال المشكلة البحثية وأهداف الدراسة قام الباحث باستخدام " معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي "، وتحليل الانحدار المتعدد Stepwise regression لاختبار أهم أبعاد الذكاء الوجداني تأثيراً على أبعاد الإلتزام التنظيمي.

**نص الفرض الأول:**

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني وبين إجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة. وقد تم اختبار الفرض من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي :

أولاً:- استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني وبين إجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

**جدول رقم (٨)**

العلاقة بين إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني وبين إجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
العلاقة بين إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمات محل الدراسة	*٠,٨٨٧	**٠,١	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٨٧) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١) . وهو ما يؤكد صحة الفرض الأول .

ثانياً:- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الإلتزام التنظيمي .

#### جدول رقم (٩)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الإلتزام التنظيمي

معامل التحديد $R^2$	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧٨,٧ %	**٠,٠١	٩١٧,٨٣٦	**٠,٠١	٥,٨٨٧	٠,٦٧٢	الجزء الثابت
			**٠,٠١	٣٠,٢٩٦	٠,٨٨٧	إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني) يفسر (٧٨,٧ %) من التغير الكلي في المتغير التابع (أبعاد الإلتزام التنظيمي). وباقى النسبة يرجع إلى

الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل:

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الوجداني) ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد الإلتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٢٧,٢٧٣) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test) ، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٣٠,٢٩٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد الإلتزام التنظيمي.

٤ - معادلة النموذج:

$$\text{أبعاد الإلتزام التنظيمي} = ٠,٦٧٢ + ٠,٨٨٧ \text{ أبعاد الذكاء الوجداني}$$

ومن نموذج العلاقة الانحداريه السابقة ، يمكن التنبؤ بدرجات أبعاد الإلتزام التنظيمي ، من خلال قياس مؤشرات أبعاد الذكاء الوجداني ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن:- كل زيادة فى مؤشرات أبعاد الذكاء الوجداني قدرها (٠,٨٨٧) تؤدي الى زيادة أبعاد الإلتزام التنظيمي بمقدار واحد صحيح.

نص الفرض الثاني : توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الوجداني ( الوعي بالذات والانتباه للمشاعر ، تنظيم الدافعية وحفز الذات ، فهم الآخرين ، تنظيم العلاقات الاجتماعية) وبين إجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي فى المنظمة محل الدراسة.

\*أولا تحليل معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (١٠)

العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وبين إجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	علاقة إجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي مع كل بُعد من أبعاد الذكاء الوجداني
دالة	**٠,١	**٠,٨٣٨	١- الوعي بالذات والانتباه للمشاعر
دالة	**٠,١	**٠,٨٤٨	٢- تنظيم الدافعية وحفز الذات
دالة	**٠,١	**٠,٨٤٥	٣- فهم الآخرين
دالة	**٠,١	**٠,٨٧١	٤- تنظيم العلاقات الاجتماعية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- ١- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي بُعد (الوعي بالذات والانتباه للمشاعر)، وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٣٨) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- ٢- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي بُعد (تنظيم الدافعية وحفز الذات)، وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٤٨) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- ٣- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي بُعد (فهم الآخرين)، وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٤٥) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٤- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي بُعد (تنظيم العلاقات الاجتماعية)، وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٧١) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من النقاط السابقة وجود علاقة بين جميع أبعاد الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي وهو ما يؤكد صحة الفرض الثاني .

\*ثانياً : تحليل الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression

### جدول رقم (11)

تحديد معنوية أهم عناصر أبعاد الذكاء الوجداني تأثيراً على أبعاد الإلتزام التنظيمي

باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد

R	R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلمة المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٨٩١	%٧٩,٥	*٠,٠٠١	٢٣٦,٨٢٧	*٠,٠١	٥,٦٤١	٠,٦٤١	الجزء الثابت
				*٠,٠٢	٢,٦٨٩	٠,٢٢٢	الوعي بالذات والانتباه للمشاعر
				*٠,٠١	٣,١٩١	٠,٢٣٥	٢- تنظيم الدافعية وحفز الذات
				*٠,٠٥	٢,٢٥٧	٠,١٨٩	٣- فهم الآخرين
				*٠,٠١	٥,٧٤٣	٠,٤٢٥	٤- تنظيم العلاقات الاجتماعية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل ارتباط ( $r$ )

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين " أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الإلتزام التنظيمي "، حيث بلغ معامل الارتباط ( $0,891$ ) بمستوى معنوية أقل من ( $0,01$ ).

٢ - معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي (أبعاد الذكاء الوجداني)، تفسر ( $79,5\%$ ) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في أبعاد الإلتزام التنظيمي "، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

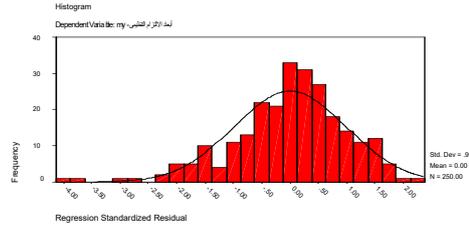
٣- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار ( $t$ . test) نجد أن المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في (تنظيم العلاقات الاجتماعية - تنظيم الدافعية وحفز الذات - الوعي بالذات والانتباه للمشاعر - فهم الآخرين)، ذات تأثير معنوي على أبعاد الإلتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ( $0,05$ ). حيث بلغت قيم البيتا " $\beta$ " ( $0,425$ )، ( $0,235$ )، ( $0,221$ )، ( $0,189$ )، على الترتيب.

وهذا يعنى التأثير القوى والفعال لمعظم أبعاد عناصر أبعاد الذكاء الوجداني على الإلتزام التنظيمي، فيما عدا بُعد (فهم الآخرين) فأن تأثيره أقل من المتوسط ولعل ذلك يرجع إلى انخفاض هذه المهارة لدى بعض المديرين أو إلى انخفاض مهارة التواصل الفعال بينهم وبين الموظفين.

٤ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم إستخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٢٣٦,٨٢٧) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد الإلتزام التنظيمي ."



نص الفرض الثالث : توجد علاقة ارتباطيه بين إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني وبين كل بُعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي .

#### جدول رقم (12)

العلاقة بين إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني وبين أبعاد الإلتزام التنظيمي فى المنظمة محل الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	علاقة إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني مع أبعاد الإلتزام التنظيمي
دالة	**٠,١	**٠,٨٧٧	١-الإلتزام العاطفي
دالة	**٠,١	**٠,٨٣٢	٢-الإلتزام المستمر
دالة	**٠,١	**٠,٦٦٠	٣-الإلتزام المعيارى

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- ١- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي (أبعاد الذكاء الوجداني) وإجمالي بُعد (الالتزام العاطفي)، فى المنظمة محل الدراسة"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٧٧) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
  - ٢- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي (أبعاد الذكاء الوجداني) وإجمالي بُعد (الالتزام المستمر) فى المنظمة محل الدراسة"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٣٢) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
  - ٣- توجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إجمالي (أبعاد الذكاء الوجداني) وإجمالي بُعد (الالتزام المعياري)، فى المنظمة محل الدراسة"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٦٠) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١) . وهذا ما يؤكد أيضا صحة الفرض الثالث . كما يدل أيضاً على تأثير الذكاء الوجداني على الإلتزام العاطفى والإلتزام الاستمرارى أكبر من تأثيره على الإلتزام المعيارى .
- نص الفرض الرابع : توجد علاقة ارتباط بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الوجداني ( الوعي بالذات والانتباه للمشاعر ، تنظيم الدافعية وحفز الذات ، فهم الآخرين ، تنظيم العلاقات الاجتماعية ) وبين كل بُعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الاستمراري ، الإلتزام المعياري ) .

\*معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة .

### جدول رقم (13)

نتائج اختبار العلاقة بين ابعاد " أبعاد الذكاء الوجداني وبين كل بُعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي " باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الذكاء الوجداني (متغير مستقل)				الإلتزام التنظيمي (متغير تابع)
٤- تنظيم العلاقات الاجتماعية	٣- فهم الآخرين	٢- تنظيم الدافعية وحفز الذات	١- الوعي بالذات والانتباه للمشاعر	
**٠,٨٥٠	**٠,٨٣٥	**٠,٨٢٨	**٠,٨٤٨	١- الإلتزام العاطفي Y1
**٠,٨١٢	**٠,٧٧٨	**٠,٨٠٥	**٠,٧٩٣	٢- الإلتزام المستمر Y2
**٠,٦٦٢	**٠,٦٤٢	**٠,٦٣١	**٠,٥٩٧	٣- الإلتزام المعياري Y3
**٠,٨٧١	**٠,٨٤٥	**٠,٨٤٨	**٠,٨٤٨	-أبعاد الإلتزام التنظيمي

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح:

- ١- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد (الوعي بالذات والانتباه للمشاعر)، وكل بُعد من أبعاد (الإلتزام التنظيمي)، متمثل في أبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري)، حيث بلغت معاملات الارتباط (٠,٨٤٨)، (٠,٧٩٣)، (٠,٥٩٧) ، على الترتيب. بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- ٢- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تنظيم الدافعية وحفز الذات)، وكل بُعد من أبعاد (الإلتزام التنظيمي)، متمثل في أبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام

- المستمر ، الإلتزام المعياري) ، حيث بلغت معاملات الارتباط (٠,٨٢٨)، (٠,٨٠٥)، (٠,٦٣١)، على الترتيب. بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- ٣- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد (فهم الآخرين)، وكل بُعد من أبعاد (الإلتزام التنظيمي)، متمثل في أبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري) ، حيث بلغت معاملات الارتباط (٠,٨٣٥)، (٠,٧٧٨)، (٠,٧٤٢)، على الترتيب. بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- ٤- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تنظيم العلاقات الاجتماعية)، وكل بُعد من أبعاد (الإلتزام التنظيمي) ، متمثل في أبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري)، حيث بلغت معاملات الارتباط (٠,٨٥٠)، (٠,٨١٢)، (٠,٦٦٢)، على الترتيب. بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- إثباتات الفرضية:

يتم قبول الفرض الإحصائي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الوجداني ( الوعي بالذات والانتباه للمشاعر ، تنظيم الدافعية وحفز الذات ، فهم الآخرين ، تنظيم العلاقات الاجتماعية) وبين كل بُعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي

( الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الاستمراري ، الإلتزام المعياري ) .

نص الفرض الخامس: يوجد تباين في ادراك العاملين لأبعاد العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي باختلاف (المسمى الوظيفي).

-تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين احادى الاتجاه لقياس معنوية الفرق بين العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي لمتغير (المسمى الوظيفي) للعينة محل الدراسة وذلك على النحو التالي :

## جدول رقم (14)

تحليل التباين احادى الاتجاه لقياس معنوية الفروق لابعاد العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين  
الإلتزام التنظيمي باختلاف المسمى الوظيفي محل الدراسة

الأبعاد	التوزيع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القرار	
					مستوى المعنوية	الدالة
١-أبعاد الذكاء الوجداني	موظف	٤,٠٥	٠,٥٤	١,٩٨٧	٠,١١	غير دالة
	إدارة إشرافية	٤,٢٠	٠,٥٥			
	إدارة وسطى	٤,٢٢	٠,٥٧			
	إدارة عليا	٤,٢٣	٠,٤٢			
٢-أبعاد الإلتزام التنظيمي	موظف	٤,٠٢	٠,٥١	٢,٢٤٧	٠,٠٨	غير دالة
	إدارة إشرافية	٤,٢٠	٠,٥٢			
	إدارة وسطى	٤,١٢	٠,٤٩			
	إدارة عليا	٤,١٦	٠,٣٤			

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- ١- لا توجد اختلافات معنوية بين إتجاهات المستقيمين وفقا لأرائهم باختلاف المسمى الوظيفي نحو أبعاد (الذكاء الوجداني)، حيث بلغت قيمة "ف" (١,٩٨٧)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥). مما يدلنا على التقارب فى الآراء
- ٢- لا توجد اختلافات معنوية بين إتجاهات المستقيمين وفقا لأرائهم باختلاف المسمى الوظيفي نحو أبعاد (الإلتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة "ف" (٢,٢٤٧)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥). مما يدلنا على التقارب فى الآراء . وهو ما

يعنى عدم صحة هذا الفرض وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل (بعدم وجود تباين فى ادراك العاملين لأبعاد العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي باختلاف (المسمى الوظيفي)

#### 4- نتائج وتوصيات الدراسة وأفاق الدراسات المستقبلية.

##### ١/٤ - نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي أبعاد الذكاء الوجداني ( الرقم الكلى ) وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي ( الرقم الكلى ) فى المنظمة محل الدراسة.
- كل زيادة فى مؤشرات أبعاد الذكاء الوجداني قدرها (٠,٨٨٧) تؤدى الى زيادة أبعاد الإلتزام التنظيمي بمقدار واحد صحيح .
- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي ( الرقم الكلى ) .
- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الوجداني ( الوعي بالذات والانتباه للمشاعر ، تنظيم الدافعية وحفز الذات ، فهم الآخرين ، تنظيم العلاقات الاجتماعية) وبين كل بُعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي ( الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الاستمراري ، الإلتزام المعياري ) .
- لا يوجد تباين فى إدراك العاملين لأبعاد العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين الإلتزام التنظيمي باختلاف المسمى الوظيفي .
- يعتبر بُعد (تنظيم الدافعية وحفز الذات) أقل أبعاد الذكاء الوجداني تأثيراً على (الإلتزام المعياري) كُبعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي.

- يعتبر بُعد (تنظيم العلاقات الاجتماعية) هو الأكثر تأثيراً على الإلتزام التنظيمي (الرقم الكلي) في المنظمة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٧١) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

#### ٢/٤ - التوصيات وأفاق الدراسة المستقبلية

بناء على نتائج الدراسة ، يتقدم الباحث ببعض التوصيات الهامة منها

الرقم	التوصية	خطوات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
١	ضرورة زيادة وعي المديرين والعاملين على استيعاب مفهوم الذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي	إعداد خطة للبرامج التدريبية تحتوي على برامج للذكاء الوجداني والإلتزام التنظيمي كمهارات حديثة يستلزم التعرف عليها وممارستها داخل العمل .	إدارة التدريب
٢	الوعي بدور الذكاء الوجداني في ترسيخ السلوكيات الإيجابية المطلوبة للإلتزام التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة .	عقد مقابلات شخصية مع المديرين بجميع الإدارات وإعطائهم بعض التجارب والأمثلة التي توضح لهم دور الذكاء الوجداني في تحقيق الأهداف المطلوبة ، وخصوصاً في مجال الإلتزام التنظيمي .	إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات العامة
٣	ضرورة وعي الإدارة العليا بأهمية الذكاء الوجداني في إدارة تغيير الفكر الإداري للوصول للتميز المأمول للمنظمات محل الدراسة	التعاقد مع بعض الخبراء في مجال الذكاء الوجداني مع إعداد مقابلات مشتركة بين الإدارة العليا وهؤلاء الخبراء ومدير إدارة الموارد البشرية لتوضيح الدور الحديث للذكاء الوجداني	إدارة الموارد البشرية مع الاستعانة بخبراء في هذا المجال.
٤	العمل على اشباع احتياجات وطموحات العاملين والسعي نحو زيادة الإلتزام التنظيمي.	عقد مقابلات مع العاملين بجميع الإدارات للتعرف على احتياجاتهم وطموحاتهم وكيفية التنفيذ من وجهة نظرهم .	إدارة الموارد البشرية

٥	ضرورة تقليل شعور العاملين السلبي تجاه المنظمات محل الدراسة وتجاه المديرين وزملاء العمل .	إقامة احتفالات بالمناسبات والأعياد ومشاركة العاملين في تلك المناسبات . مع إعداد برنامج للرحلات والنشاط الرياضي .	إدارة العلاقات العامة .
٦	التعرف على آراء المديرين والعاملين بشأن المشاكل والمعوقات التي تواجههم والتي تؤثر على جودة العمل ومعرفة مقترحاتهم في هذا الشأن .	عمل دراسات استطلاعية عن طريق توزيع الاستقصاءات على المديرين والموظفين بجميع الأقسام والإدارات .	إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات العامة .
٧	تعديل بعض اللوائح الخاصة بالتحفيز التي تدعم وتنمي مهارات الذكاء الوجداني وتؤدي إلى زيادة الإلتزام والإنتماء التنظيمي .	دراسة اللوائح الموجودة بالفعل والعمل على تعديل بعضها بما يتوافق مع أحدث الممارسات في الذكاء الوجداني وبما يدعم ويحفز على الإلتزام التنظيمي .	إدارة الموارد البشرية والإدارة القانونية .
٨	ربط وتعيين وترقية القيادات والعاملين بمستوى معين من الذكاء الوجداني .	وضع معايير مرتبطة بالذكاء الوجداني يتم قياسها عند إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية وخصوصا الخاصة بالقيادات ويمكن الاستعانة بأحد مقاييس الذكاء الوجداني .	إدارة الموارد البشرية

### بحوث مستقبلية

- دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني وكفاءة العملية التدريبية .
- أثر الذكاء الوجداني على رضا العاملين لنتائج تقويم الأداء .
- دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني والتميز المؤسسي .
- أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي .
- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي .

### قائمة المراجع

#### أولا : المراجع العربية

- العطوى ، عامر ( ٢٠١١ ) دور الدعم والثقة القيادية فى بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الثامن ، العدد ٣ ، ص ص ١٢٧ - ١٤٤ .
- الكرداوى ، مصطفى محمد أحمد ( ٢٠٠٨ ) ، أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاعتراب داخل محيط العمل ، دراسة تطبيقية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد الثانى والثلاثون ، العدد الأول
- المسدى ، عادل عبد المنعم ( ٢٠١١ ) ، أثر ثقافة المنظمة على سلوكيات الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على قطاع الصحة - طنطا ، مجلة الإدارة العامة ، كلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الثانى ، مارس ، ص ١٨٥ .

- بدر ، إسماعيل إبراهيم محمد ( ٢٠٠٢ ) ، برنامج إرشادي لتحسين مستوى الذكاء الانفعالي لدى الطلبة الموهوبين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية فرع السويس ، جامعة قناة السويس .
- جودة ، محفوظ ( ٢٠٠٨ ) تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره على الإلتزام المؤسسى للعاملين فى شركات الالومنيوم الأردنية ، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد ١١ ، العدد ٢٠ ، ص ص ٢٧٣-٢٩٢ .
- حسان ، حسين أحمد ( ٢٠٠٥ ) ، الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من مستوى ونوعية الطموح والرضا عن الحياه والإنجاز الأكاديمي ،رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس.
- راشد، شيماء على فريج ( ٢٠١٠ ) ، أثر الذكاء الوجداني على مشاعر الخوف الوظيفي وجودة الخدمة بالتطبيق على الصندوق الاجتماعى للتنمية ، المجلد العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر .
- رفاعى ، رجب حسنين محمد ( ٢٠١٣ ) ، تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى ، دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة اسيوط .
- زيد ، العربى محمد على ( ٢٠١٥ ) ، الذكاء الوجداني وعلاقته بالضغط النفسى لدى الطلبة الموهوبين أكاديميا ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، العدد ١٦٢ ، الجزء الرابع ، يناير. - سباعى ، ياسر أحمد محمد ( ٢٠١٥ ) ، جودة الحياة الوظيفية ودورها فى تشكيل الإلتزام التنظيمى بمنظمات الجهاز الإدارى للدولة فى

- مصر، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التأمينات الاجتماعية ، دراسة دكتوراه غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- سليمان ، نهال صلاح الدين & السيد ، اكرام السيد ( ٢٠١٦ ) ، المؤتمر العلمي الدولي الثالث عشر ، التربية البدنية والرياضية ، تحديات الألفية الثالثة ، مصر .
- شريف ، شيرين شريف عبد اللطيف ( ٢٠١٥ ) ، أثر ثقافة المنظمة على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات متعددة الجنسيات فى مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- عابدين ، محمد ( ٢٠١٠ ) درجة الإلتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين ، المجلة الأردنية للعلوم التربوية ، المجلد ٦ ، العدد ٣ ، ص ص ٢٠٣ - ٢١٧ .
- عبد العزيز ، أحمد محمد ( ٢٠٠٧ ) ، دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني وكل من أنماط القيادة الإدارية ومستويات الكفاية الإنتاجية لدى الإدارة الوسطى ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس .
- عبد الغنى ، منى عبد الله ( ٢٠١٥ ) الذكاء الوجداني وعلاقته بدافعية الإنجاز ، دراسة ميدانية على مدارس الفئات الخاصة ، معلمى الفئات الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- مرسى ، عطار محمد نكى ( ٢٠١٤ ) ، الذكاء الوجداني للمعلم وأثره على علاقته بتلاميذه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية ، قسم الإرشاد النفسى ، جامعة القاهرة .

- عبد الله ، منى وجيه محمود ( ٢٠١٤ ) ، تأثير الذكاء الوجداني للقيادات على الصراع التنظيمي في المنظمة ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- عبيد ، علياء حسين ( ٢٠١٥ ) ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسيي التربية الرياضية ، جامعة الكوفة ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العراق .
- عجوة ، عبد العال حامد ( ٢٠٠٣ ) ، الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي ، والعمر ، والتحصيل الدراسي ، والتوافق النفسي ، لدى طلاب الجامعة ، مجلة التربية ، جامعة الاسكندرية ، ١٣ (١) ، ص ص ٣٤٤ - ٣٤٩ .
- قاسم ، ميرفت إبراهيم راشد ( ٢٠١٢ ) نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة الحياه الوظيفية والإلتزام التنظيمي والاستغراق في العمل ، دراسة ميدانية على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص ٧١ .
- مرزوق، ابتسام يوسف محمد ( ٢٠١١ ) ، استراتيجية إدارة الصراع التي يتبعها مديروا مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ص ٤٠ .
- نافع ، وجيه عبد الستار ( ٢٠١٠ ) ، الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على قيم العمل والإلتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، جامعة بنى سويف ، العدد ١ ، مارس ، ص ١٠٠ .

- هياجنة ، قيصر على ، وآخرون ( ٢٠١٥ ) ، الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين فى شركة كهرباء محافظة اربد ، مجلة المنارة للبحوث والدراسات بالأردن .

#### ثانيا : المراجع الأجنبية

- Addae , H . , et al . , (2008) . Role Stressors and Organizational Commitment Public Ssector Employment in St Lucia ,International Jornal of Manpower , Vol.29 , No.6.

- Adekola . B . , (2012) . The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction : Astudy of Employees at Nigerian UniversitieS , International Journal of Human Resource Studies , Vol . 2 , No . 2 , p . 4 .

- Afolabi , et al . , (2010) . Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian Police Men current research journal of social sciences.

- Ahmed , N . , et al . , (2014) . Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction,International Journal of Learning ,Teaching and Educational Research .VoL . 1 , No.1 , Pp .84-92.

-Ayako , Hayashi , (2006), Leadership Development throw an Outdoor Leadership Program Focusing on Emotional Intelligence , Unpublished PHD Thesis , Indiana University.

-Baken I , Biiyukbes . T , & Erahan . B . , (2011) , An Investigation of Organizational Commitment and Educational Level among Employees , International Journal Emerging Sciences , Vol 1 , No . 3 . PP .231- 245.

- Burbach , M . E , (2004) , Testing the Relationship Between Emotional Intelligence and Full – Range Leadership as Moderated by Cognitive and Self – Concept , Unpublished Diss . , University of Nebraska , Lincoln .
- Chan , D. , (2007) , Leadership Competence among Chinese Gifted Students in Hong Kong :The Connection with Emotional Intelligence and Successful Intelligence , Roper Review , 29 (3) , 183- 189. - Chanda . p , & Krishnan , Venkat . R . , (2009) , Organizational Commitment of Information Technology Professionals : Role Transformational Leadership and Work – Related Beliefs , Tecnia Journal of Management Studies , Vol . 4 , No . 1 .
- Charles , Cook , (2006) , Effects of Emotional Intelligence on Principals Leadership Performance , Unpublished PHD Thesis , Montana State University .
- Difabio , A . & Kenny , M . E . , (2016) . Emotional Intelligence and Perceived Social Support among Italian High School Students .
- Downey L.A., et al . , (2006) , Examining the Realationship between Leadership , Emotional Intelligence and Intuition in Senior Famale Managers , Leadership Organization Development Journal . Vol . 27 , No . 4 , PP.250 – 264.
- Erat , s . , et al . , (2012) . The Impact of Organizational Support and Justice Perception on Commitment and Intention to Quit ; an Empirical Study on Turkish State Universities , Journal of Global Strategic Management , Vol.11 , June .

- Furnham , A . , (2006) .Trait Emotional Inteligence and Happiness , Socail Behavior and Personality , Vol . 31 .
- Goleman . D . & Boyatzis , R . , (2007) , Emotional and Socail Competency Inventory , U K : Hay Group .
- Goleman , D . (2000) , Emotional Intellence in Sadock B and Sadock V , (Eds.) , Comprehensive Textbook of Psychiatry , Seventh edition , Philadelphia Lippincott Williams and Williams .
- Gowing , M.K., (2001) , Measuring of Individual Emotional Competence : How Improve Emotional Intelligence in Individuals , Groups and Organizations , Jossey-Bass , San Francisco .
- Iqbal , A . , (2010) . An Empirical Assessment of Demographic Factors , Organizational Ranks and Organizational Commitment, International Journal of Business and Management , vol.5 , No.3 , March.
- Jarose , S ., (2007) , Mayer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues ., The Iefai Journal of Organizational Behavior , Vol ., VI , No. 4 , p. 7 .
- Kregcie & Morgan (1970), Determining Sample Size for Research Activities , Educational and Psychological Measurement , pp . 607- 610 .
- Leblle , T . & Snell , Jr.w., (2004) , Borderline Personality Disorer and Multiple Aspects of Emotional Intelligence , Personality and Individual Differences , Vol . 37 . pp. 393 -404

- Memari , M , Mahdie , & Marnami , A.B . , (2013) , The Impact Organizational Commitment on Employee Job Performance “Astudy of Milbank “, Interdisciplinary Journal of Conternporary Research in Business vol.5 , No.5 , pp. 164-171 .
- Pandey , C & Khare , R . , (2012) . Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty , International Journal of Socail Science and Interisciplinary Research , Vol. 1 , Issue . 8 , pp . 26 – 41 .
- Quaiter , P . , Gardener , K . , et al . , (2012) , Ability Emotional Intelligence , Trait Emotional Intelligence and Academic Success in British Secondary Schools : A 5 Year Longitudinal Study , Learning and Individual Differences , 22 pp. 83 .
- Rahman , M. , et al . , (2014) , Investigating Commitment and Turnover Intention : An Empirical Study , SIU Journal of Management , Vol . 4 , No . 1 , June , p. 7.
- Salovey , P . , et al . , (2001) , Emotional Intelligence ; Conceptualization Measurment , Malden . MA : Blackwell Publerishs .
- Susanty , A . & Mirodipto . , (2013) . Analysis of Effect Attitude Towerd Works , Organizational Commitment , and Job Satisfaction , on Employees Job Performance : Case Study in Electronic Company , European Journal of Business and Social Science , Vol.1 , No10 , PP. 15 – 24 .
- Tolentno , R.C . , (2013) . Organizational Commitment and Job Performance of the Aacademic an Administrative Personnel , International Journal of Information Technology and Business Management , vol.15 , No.4 , Pp.51-59 .

- Tsaousis , I ., & Nikolaou , I ., (2005) , Exploring the Relationship between Emotional Intelligence and Physical and Psychological Health , Stress and Health , 21 .

- Valls , F . , (2007) . Emotional Intelligence and Vocational Career Counseling : Uses and Abuses , Electronic Journal of Research in Educational Psychology , No . 11 , Vol . 1 , p . 179

### المرفقات

ضع علامة ( ✓ ) فى الخانة التى تعبر عن وجهة نظرك  
المستوى الوظيفي

موظف ( )  
إدارة إشرافية ( )  
إدارة وسطى ( )  
إدارة عليا ( )

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	عندما أقوم بمهمة أنتبه وأركز ذهنى عليها .					
٢	أبنى وجهة نظر معينة معتمداً على عقلى وعواطفى معا					
٣	أستطيع أن أضع خطأ فاصلاً بين انفعالاتى وتفكيرى .					
٤	لدى ثقة بقدرتى على تصحيح الخطأ عندما أقع فيه .					

					٥	أنظر إلى الحياة بتفاؤل على الرغم مما فيها من صعوبات .
					٦	أشعر أن في الحياة أشياء تستحق أن نعيش من أجلها .
					٧	تعتمد السعادة من وجهة نظري على الطريقة التي يعيش بموجبها الفرد .
					٨	يراودني شعور بالرضا عن نفسي .
					٩	لا أشعر بتقلب مزاجي بين الفرح والحزن دون سبب .
					١٠	لا اتعرض إلى ضغوط مستمرة لا تنتهي .
					١١	عندما أخطط لعمل ما فأني على يقين بقدرتي على تنفيذه.
					١٢	أقدم فوراً على إتخاذ القرار إذا شعرت أن الوقت مناسب للتنفيذ.
					١٣	عندما أنزعج أستطيع أن أحدد الناحية التي تؤذي من المشكلة .
					١٤	أرى أن التفكير السليم يقود إلى نتائج جيدة .
					١٥	عندما أريد شيئاً أحبه لا أستطيع أبعاده من تفكيري إلى أن أحصل عليه .
					١٦	أشعر بالارتياح عندما أقدم مساعدة لمن يحتاجها .

١٧	لا أعتقد أن حياتي مليئة بالنهايات المغلقة .				
١٨	أستوعب ما يقصده المتحدث معي .				
١٩	أميل إلى المرونة في التعامل مع الآخرين .				
٢٠	لدى إنطباع أن ردود أفعال الناس السلبية تأتي من المزاج المكتئب .				
٢١	أرى أني أتمتع بمهارة كسب الأصدقاء .				
٢٢	يسعدني تولي القيادة في الأعمال والمهام الاجتماعية .				
٢٣	لا يصعب علي فهم مشاعر الآخرين .				
٢٤	لا أقلق بشأن بعض الأحداث الصغيرة التي يعيها الناس أهمية .				
٢٥	لا أتردد في المشاركة في عمل تعود فائدته إلى غيري .				
٢٦	لا أشعر بالعدوانية تجاه الآخرين .				
٢٧	لا أشعر بالغيرة من الآخرين .				
٢٨	أكشف عن كل ما يدور في ذهني من مشاعر عندما أجادل مع أصدقائي .				
٢٩	أرتاح عندما أستطيع أن أصف المشاعر الحقيقية للآخرين.				
٣٠	لدي القدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم .				

					٣١	أسعى إلى فعل الخير مهما كلفنى ذلك من عناء .
					٣٢	أجد سهولة فى التعبير عن مشاعرى أمام الآخرين .
					٣٣	لا أفضل السير مع التيار دون تغيير مساره .
					٣٤	لا أتجاهل ما أرى من تعبيرات الوجه عند الآخرين.
					٣٥	لدى القدرة على الاحتفاظ بمشاعرى تجاه الآخرين.
					٣٦	أميل إلى تكوين علاقات اجتماعية جديدة .
					٣٧	أشعر بالانتماء لهذه الشركة .
					٣٨	اعتبر نفسى عضواً بناءً وفعالاً فى هذه الشركة .
					٣٩	تمثل الشركة جزءاً مهماً من حياتى ومن الصعب الابتعاد عنها .
					٤٠	أشعر بدرجة عالية من الفخر والاعتزاز بسبب كونى أعمل فى هذه الشركة .
					٤١	لدى الرغبة والاستعداد للاستمرار فى العمل بهذه الشركة مدى الحياة وبكل الظروف .
					٤٢	أشعر بتقارب بين أهدافى وقيمى وأهداف الشركة التى أعمل فيها وقيمها .
					٤٣	أرغب فى البقاء فى هذه الشركة لأنها تحقق لى مكاسب مادية .

٤٤	أحاول جاهداً كسب المزيد من الخبرة لكي أحصل على الترقية والعلاوات المادية
٤٥	الأمان الوظيفي في الشركة التي أعمل فيها أكثر من الأمان الوظيفي في الشركات الأخرى .
٤٦	بقائي وتمسكي بالعمل في الشركة حالياً سيكسبني الكثير مستقبلاً .
٤٧	سأفقد كثير من المزايا المادية والمعنوية لو تركت شركتي والتحقنت بشركة أخرى .
٤٨	أنا دائم الاستعداد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من جهد في سبيل البقاء في هذه الشركة .
٤٩	أرفض ترك العمل في الشركة لأن مدرائي لن يكونوا مرتاحين لتركي العمل معهم .
٥٠	استمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لانتقاد الزملاء إذا تركت العمل .
٥١	استمر في عملي الحالي في الشركة حتى لا أتعرض لانتقاد الأقارب والأصدقاء إذا تركت العمل .
٥٢	علاقاتي الاجتماعية في الشركة تجعلني ملزم بالاستمرار في العمل لدى الشركة .

### Abstract

This study aimed to analyze the relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment . The following statistical methods were used to arrive at the results of the research and examine the hypotheses validity :

- Alpha Cronbach Coefficient to ensure the clarity , stability , validity and reliability of tools used in study .
- Pearson's correlation coefficient to measure the relation between Emotional Intelligence to its dimensions and Organizational Commitment to its dimensions .
- Stepwise regression analysis to test the most important dimensions of Emotional Intelligence impact on Organizational Commitment .
- The use of a one – way analysis of variance analysis “One Way ANOVA” to find differences between the characteristics of the study sample in relation to the variables of the relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment
- Use (F-test) to test the significant quality of the regression model for the study variables .

The study concluded that there is a strong relationship between Emotional Intelligence to its dimensions of the study (self – awareness , attention to feelings , regulation of motivation , understand others , organization of social skills) and Organizational Commitment to its dimensions ( affective commitment , continuance Commitment , normative Commitment ) which calls for attention to the development of Emotional Intelligence of the workers in the organization under study to improve Organizational Commitment .