

الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك
كلية الآداب والتربية
قسم العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية
برنامج الماجستير في علم النفس

علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين
في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض
دراسة ميدانية

قدمت هذه الدراسة إلى مجلس كلية الآداب والتربية
استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في علم النفس

من قبل:

دينا بنت سليمان بن عبد الرحمن الجبهان

إشراف الأستاذ المساعد الدكتور:

د. كاظم كريدي خلف العادلي

١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م

تفويض

أنا الطالبة /
دينا سليمان الجبهان

أفوض الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمارك بتزويد نسخ من رسالتي هذه للمكتبات أو
المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: دينا سليمان الجبهان

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٠٩, ٠٩, ١٥

ب

إقرار الخبير اللغوي

أقر أنا الخبير اللغوي بأن الرسالة الموسومة بعنوان:

علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض
دراسة ميدانية

قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية حيث أصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية
ولأجله وقعت.

الاسم: محمد صديق السنوسي

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٠٩,٠٩,١٣

إقرار المشرف

أشهد إن إعداد هذه الرسالة قد تم تحت إشرافي كجزء من متطلبات الحصول على
درجة الماجستير بعلم النفس.



الأستاذ المساعد الدكتور/

كاظم كريدي خلف العادلي

بناء على التوصيات المتوافرة أرشح الرسالة للمناقشة

الأستاذ المساعد

الدكتور / وائل فاضل علي

رئيس قسم العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية

٥

قرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على محتويات الرسالة الموسومة بعنوان:
علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض
دراسة ميدانية

وقمت مناقشة الطالبة بما ورد فيها.

وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٠/١١

أعضاء لجنة المناقشة التوقيع

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع إلى كل من ساهم في منحي العلم والمعرفة ، وإلى كل طالب علم
وقارئ ينتفع من هذا العمل البسيط

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد ولد آدم نبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه
ومن سار على نهجه واقتفى أثره إلى يوم الدين، وبعد:
فأحمد الله عز وجل على ما من به عليّ من إتمام هذه الرسالة،
كما أتقدم بالشناء والتقدير لسعادة الدكتور كاظم كريدي خلف العادلي الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك
مُشرفاً ومتابعاً، والذي كان لآرائه وتوجيهاته أعظم الأثر في انجاز هذه الرسالة.
كما أتوجه بالشكر والعرفان لأساتذة كلية الآداب والتربية في الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك والشكر
موصول لعضوي لجنة المناقشة سعادة الدكتور..... على تفضلهما في قبول مناقشة الرسالة وإبداء ملاحظتهما
القيمة على ما جاء فيها.
وفي الختام أتوجه بالشكر والتقدير لجميع من ساهم في انجاز هذا العمل البسيط من قادة ومدراء
ورؤساء أقسام وموظفين على ما أبدوه من تعاون ومشاركة في إتمام الرسالة.
وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والآخرة، إنه سميع مجيب، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

دينا بنت سليمان بن عبد الرحمن الجبهان

قائمة المحتويات

ط	قائمة المحتويات
ل	ملخص الدراسة
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١	المقدمة:
٢	أولاً - مشكلة الدراسة:
٣	ثانياً - تساؤلات الدراسة:
٤	ثالثاً - أهداف الدراسة:
٤	رابعاً - أهمية مشكلة الدراسة:
٦	خامساً - حدود ومحددات الدراسة:
٦	سادساً - مصطلحات الدراسة:
٧	الفصل الثاني أدبيات الدراسة
٧	مقدمة:
٧	القسم الأول- الإطار النظري:
٧	أولاً - مفهوم الذكاء:
١٦	ثانياً - مفهوم الذكاء العاطفي:
٣٣	ثالثاً- الأداء الوظيفي:
٥٠	رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:
٥٢	القسم الثاني - الدراسات السابقة:
٥٢	أ.الدراسات العربية:
٥٦	ب.الدراسات الأجنبية :
٦٠	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٦٠	مقدمة:
٦٠	أولاً - منهج الدراسة:
٦٠	ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:
٦٤	ثالثاً - أدوات الدراسة:
٦٦	رابعاً - الصدق والثبات لأداة جمع البيانات:
٦٧	خامساً - الوسائل الإحصائية:
٦٨	الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

٦٨.....	مقدمة:
٦٨.....	أولاً: مستوى الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة :
٧٧.....	ثانياً : مستوى الأداء الوظيفي:
٨٤.....	ثالثاً: العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي:
٨٦.....	الفصل الخامس عرض أهم النتائج والتوصيات.....
٨٦.....	مقدمة:
٨٦.....	أولاً: أهم الاستنتاجات من الدراسة:
٨٧.....	ثانياً: التوصيات المقترحة:
٨٨.....	ثالثاً: مقترحات لدراسات المستقبلية:
٩٠.....	قائمة المراجع.....
٩٠.....	أولاً: المراجع العربية:
٩٦.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٩٩.....	الملاحق.....
١٠٦.....	Study Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	م
٧٠	جدول وصف مفردات العينة حسب الفئات العمرية	١
٧١	جدول وصف مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	٢
٧١	جدول وصف مفردات العينة حسب مسمى الوظيفة	٣
٧٢	جدول وصف مفردات العينة حسب مدة الخدمة	٤
٧٧	نتائج اختبار t. test لمتوسط درجات أفراد العينة عن مقياس الذكاء العاطفي	٥
٧٨	جدول نتائج التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء العاطفي	٦
٨٧	نتائج اختبار t. test لمتوسط درجات أفراد العينة عن مقياس الأداء الوظيفي	٧
٨٧	جدول نتائج التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي	٨
٩١	جدول معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي	٩

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لديهم، و تم تعريف 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، وشملت الدراسة عينة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسؤولين ومشرفين، بلغ تعدادها (٢٨٦) مديرا ومسؤولا وباستخدام اداة تتضمن ثلاث اجزاء الأول يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن القسم الثاني مقياس الذكاء العاطفي وضم ٣٠ فقرة بينما تضمن الجزء الثالث مقياس الاداء الوظيفي وتآلف من ١٣ فقرة وتم التحقق من صدق الاداة بأسلوب الصدق الظاهري من خلال عرض الاداة على مجموعة من الخبراء المحكمين ، كما تم التحقق من ثبات الاداة باستخدام معادلة الفا كرونباخ ، وبعد تطبيق الاداة و باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) أظهرت أهم النتائج مايلي:

بلغ متوسط درجات أفراد العينة عن مقياس الذكاء العاطفي (٥٩,٤) بانحراف معياري مقداره

(٢١,٦٦) وهذا المتوسط يقل عن المتوسط النظري البالغ (٦٠) بدرجة قليلة، وبعد إجراء اختبار T-test لعينة واحدة أظهرت النتائج أن الفرق ليس بذي دلالة إحصائية.

كما بلغ متوسط مستوى الأداء لدى أفراد العينة (٣٤,٠٦) بانحراف معياري مقداره (١١,٣١) وهذه النتيجة توضح أن متوسط مستوى الأداء أدنى من مستوى المتوسط النظري للمقياس ، وبهدف التحقق من معنوية هذا الفرق بين مستوى المتوسط النظري ومستوى المتوسط المحسوب لأفراد العينة فقد لجأت الباحثة لاختبار T-test لعينة واحدة وأظهرت النتائج أن الفرق حقيقي حيث كانت قيمة

(ت) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) .

وأنتضح أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يبلغ (٠,٤٨٤)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وكانت أهم توصيات الدراسة مايلي:

١. محاولة رفع مستوى الذكاء العاطفي من مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع لدى القيادات والمشرفين في القطاع الخاص.

٢. دراسة الأسباب والعوامل المساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي في القطاع الخاص والعمل على تعزيزها والأسباب المساهمة في انخفاض مستوى الذكاء العاطفي ومعالجتها.

٣. قياس مستوى الذكاء العاطفي في القطاع الخاص بشكل مستمر ودوري لمحاولة التنبؤ باتجاهات وسلوكهم ودوافعهم والعمل على تعزيز الاتجاهات الايجابية ومعالجة الاتجاهات السلبية نحو العمل.
٤. أهمية إنشاء وحدة إدارية تعنى بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين.
٥. تطوير خطط التدريب وتعزيز بنود التدريب مالياً لكي تستطيع الجهات رفع المستوى المعرفي للموظفين والمهارات للموظفين بما فيها الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.
٦. ضرورة تدريب الموظفين في القطاع الخاص وكذلك العام على مهارات التعامل وزيادة القدرة على تحمل الضغوط النفسية والاجتماعية للموظفين سواءً في بيئة العمل وفي البيئة الخارجية أيضاً.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

لاشك أن كل منظمة يهتما أن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها، لا سيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات المتزايدة وفي ظل التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة، وفي ظل البيئة المتغيرة والمتقلبة، وجزء كبير من هذه الفاعلية تتشكل من قدرات وطاقات الإدارة والعاملين في المنظمات والذين بدورهم يشكل لهم مستقبل المنظمات ومستقبلهم الشخصي- هاجساً ودافعاً لبذل المزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهدافهما المشتركة.

ويختلف الناس في قدراتهم ونظرتهم للعمل ودرجة ارتباطهم واستجابتهم ومستويات الجهود المبذولة تختلف تبعاً لذلك، ومن هذه القدرات التي قد يتمتع بها بعض العاملين عن البعض الآخر ما يعرف بالذكاء العاطفي، والذي بدأ في الوقت الحالي يجذب انتباه الباحثين وقبلهم أصحاب وممالي المنظمات والمؤسسات ما سوف يعود على تلك المنظمات من زيادة و تطوير في الأداء بين العاملين.

وتتعدد العوامل المؤثرة على سلوك الناس كعاملين في المنظمات، وتتأثر بعدة أبعاد وعناصر شخصية، ومع ذلك تحرص الإدارة في سعيها لزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة على توجيه وحفز وتطوير سلوك العاملين ليتفق مع أهداف المنظمة، وهنا يحتاج المدير إلى فهم تلك العوامل المؤثرة على سلوك العاملين لديه بما يساعده على أن يحقق التلاؤم بين سلوك العاملين وأهدافهم مع أهداف المنظمة (مصطفي، د ت : ١٥)، وهنا يأتي الدور الهام لما يتمتع به المدير أو القائد من ذكاء وقدرات وخاصة ما يعرف بالذكاء العاطفي.

و يعد مفهوم الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً جذب انتباه كثير من الباحثين والعامه، ورغم أن أول من أطلق مسمى الذكاء العاطفي (Emotional intelligence) هما "سالوفي وماير" وكان ذلك في عام ١٩٩٠ إلا أن السبب بعد الله في انتشار هذا المفهوم هو "دانيال غولمان" في كتابه المعنون بـ:

(Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ?)

والذي كان إصداره في عام ١٩٩٥ و ثم تبعته بعد ذلك الكثير من المقالات والتي توضح فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يعتمد على قدرات الفرد الذهنية (الذكاء العقلي)، ولكن على ما يملكه هذا الفرد من قدرات اصطلح على تسميتها بالذكاء العاطفي (الخضر، ٢٠٠٦: ١).

وفي هذا الفصل سوف يتم تحديد الإطار العام للدراسة بتناول مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة، وإيضاح أهداف الدراسة، وسوف يتم بيان تساؤلات الدراسة، وأخيراً بيان حدود ومحددات الدراسة ومصطلحات الدراسة.

أولاً - مشكلة الدراسة:

تعتبر العناصر البشرية في أي منظمة وخاصة المديرين والقادة اللبنة الأساسية للقيام بمهامها وتحسين أدائها و دورها في المجتمع وتحقيق أهدافها بشكل عام، وفي الآونة الأخيرة بدأ يدرك القادة والمديرين أهمية الذكاء العاطفي للموظفين وخاصة ممن يتبوؤون المناصب في أعلى الهرم التنظيمي لمنظماتهم، وما يحققه لهم الذكاء العاطفي من تحسين الأداء والمساهمة في تحسين نوعية القرارات وسلامتها.

ولقد حدد هيربرت سايمون بأن المشكلة الرئيسية في المنظمة الفعالة هي التخصص وتقسيم العمل بطريقة تمكن من زيادة الإسهام في قوى الولاء والانتماء بين الموظفين والمنظمة في سبيل أن يتم اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق أهداف وتطلعات الطرفين في المعادلة وهما الموظف وأهدافه والمنظمة وأهدافها (سايمون، ٢٠٠٣: ٤٢١). فهنا نتوقع أن يلعب مستوى الذكاء العاطفي للمدير دوراً جوهرياً في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

ولقد نال مفهوم الذكاء العاطفي اهتمامات العديد من العلماء والباحثين علي اختلاف توجهاتهم النفسية والاجتماعية والإدارية، حتى أنه قد تم نشر المئات من المقالات والأبحاث والدراسات عنه خلال الفترة من منتصف التسعينات من القرن الماضي حتى الآن، وأكثر من نصفها تختص بسلوكيات القادة في المنظمات، (Landy, ٢٠٠٥: ٥٨).

ويرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي خلال فترة وجيزة إلي أنه يساعد القائد علي اكتساب مصادر متعددة للقوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية (Humphry, ٢٠٠٢: ٦٢). وهذا ما تبحث عنه المنظمات اليوم فظل البيئة المتغيرة والمتقلبة وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية.

وتشير الدراسات النفسية والاجتماعية إلي أن تركيبة القدرات المتعلقة بالذكاء العاطفي هي التي تشكل الإدراك وترشد سلوك وقرارات القائد وتحدد أولوياته وأنماط تعاملاته مع البيئة (Reed, ٢٠٠٥: ١٣٨).

ومن هنا نشأت مشكلة البحث من ملاحظة وجود نقص لدى القادة والمديرين بشكل خاص في مستوى مهارات الذكاء العاطفي التي قد تؤثر على النجاح في العمل وتحسين القرارات المتخذة من قبل المديرين وتقليل التسرب الوظيفي بين العاملين، فانخفاض مستوى الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى انخفاض قدرات المديرين على اتخاذ قرارات صحيحة وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم وبالتالي قد يؤدي إلى فصلهم أو عزلهم، فغالبية المنظمات التي تختار أفرادها على أساس قدراتهم العقلية فقط تنتهي بطردهم على أساس مشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي، وهذا ما لاحظته غولمان (١٩٩٨) وليزلي وفلسور (١٩٩٦) من أن أكثر أسباب التسريح أو الفصل أو الإرغام على الاستقالة ترجع لمشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي مثل التصلب، والتعامل الفظ مع الآخرين، وعدم القدرة على ضبط النفس، والأحلام غير الواقعية، وضعف المهارات الاجتماعية والفشل في بناء شبكة اجتماعية (الخضر، ٢٠٠٦: ٢١).

وبالرجوع إلى الدراسات والبحوث في هذا المجال تبين للباحثة نقص شديد لدرجة تمكننا من الإدعاء بعدم وجود بحوث بالمجتمع العربي أو باللغة العربية تغطي هذا المجال الهام من المعرفة والحديث نسبياً بشكل جيد، وبالتالي أخذت الباحثة على عاتقها محاولة سد هذه الفجوة بالمكتبة العربية بإجراء هذا البحث واختيار هذا الموضوع رغم قلة وندرة المصادر باللغة العربية وما سوف تعانيه الباحثة من صعوبات من جراء ذلك، ولأهمية دور القادة والمديرين في نجاح المنظمات وتحفيز العاملين لديهم لتحقيق مستوى من الأداء العالي وباعتبارهم اللبنة الأساسية في نجاح المنظمة فقد تم اختيارهم واستهدافهم لإجراء البحث عليهم، ومن هذا المنطلق فيمكننا من أن نحدد صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى الأداء لديهم، والتعرف على نوعية العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء.

ثانياً - تساؤلات الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول ثلاثة تساؤلات رئيسية هي:

١. ما مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

ثالثاً - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

1. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
2. التعرف على مستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
3. التأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
4. بعد التأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية (أن وجدت) محاولة التعرف على نوعية هذه العلاقة؟

رابعاً - أهمية مشكلة الدراسة:

إن دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومستوى أداء القادة، تُعد حاجة من الحاجات الضرورية التي تثبت أهميتها والحاجة إليها في مجتمعاتنا العربية عامة والمملكة العربية السعودية خاصة. ولقد أصبحت هذه الدراسات من المستلزمات الأساسية في وقتنا الحاضر خاصة بعد نشوؤ الأزمة الاقتصادية العالمية التي عصفت بكثير من المنظمات والمؤسسات الخاصة وكان لها تأثير كبير وعميق على إدارة هذه المنظمات والمؤسسات، كما أن دراسة الذكاء العاطفي وربطه بالأداء تُعد سمة مميزة وواضحة من أجل النجاح في خطط التنمية الاجتماعية والتعليمية وغيرها في المملكة.

ويعتبر نموذج الذكاء العاطفي في الدراسات التنظيمية من أفضل النماذج النظرية التي تناولت الخصائص الشخصية للقائد، وأكثرها وضوحاً في دراسات سلوك القيادة التي أجريت بعد النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي، والقائم على مجموعة من القدرات العقلية و تفاعلها مع المهارات العاطفية (Palmer, et al., ٢٠٠٠: ٧٩).

فتناول هذه الدراسة أحد الجوانب الأساسية للشخصية الإنسانية يعد منبعاً لأهمية هذه الدراسة في علم النفس، وهذا الجانب العاطفي والمرتبط بالذكاء، والذي يعد له دوراً فعالاً في التحكم في سلوك الفرد وانفعالاته النفسية والعاطفية وبالتالي تؤثر على استقرار الفرد النفسي. ومن ثم حياة بشكل عام (منصور وآخرون، ١٩٨٩: ١٤٣). ويعتبر هذا الجانب هو أساس الاستقرار النفسي والعملي للفرد في حياة العامة وفي حياته العملية وهو منبع شحذ الهمم والطاقات للفرد، فكلما زادت معرفتنا بهذا الجانب زادت قدرتنا على التعامل معه بشكل أفضل وبالتالي استغلاله في سبيل تطوير قدرات ومهارات الأفراد.

فكما تشير بعض الدراسات النفسية والاجتماعية إلي أن تركيبة القدرات المتعلقة بالذكاء العاطفي هي التي تشكل الإدراك وترشد سلوك وقرارات القائد وتحدد أولوياته وأنماط تعاملاته مع البيئة (Reed, ٢٠٠٥: ١٣٨).

كما أن النواحي العقلية والمعرفية حظيت بكثير من الدراسات والبحوث مقارنةً بالنواحي الوجدانية والعاطفية التي لم تحظى بذلك الاهتمام والبحث ألا فيما ندر، على الرغم من أهميتها القصوى لحياة ونجاح الفرد، وهذا يشكل فجوة كبيرة بين ضلعي الحياة النفسية للإنسان وهما العقل من جهة والوجدان أو العاطفة من الجهة الأخرى، مما يجعل من المهم التطرق بالمزيد من البحث والدراسة للجانب العاطفي وتكثيف البحث لهذا الجانب وإلقاء مزيداً من الضوء عليه (الأحمدي، ٢٠٠٧: ٦١).

من خلال تأثير البرامج التدريبية التي تعطى للموظفين ومساهمتها في رفع الروح المعنوية للموظفين والتأثير على أدائهم ودافعيتهم للعمل تهتم المنظمات وتحرص على تدريبهم وإحاقهم بالبرامج التدريبية لتحفيزهم وتنمية ذكاءهم بما يساهم في رفع وتحسين أداءهم، فلقد أشارت الدراسات التي أجريت في جامعة كيس ويسترن ريزيرف في الولايات المتحدة ارتفاع مهارات الذكاء العاطفي بعد التحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية وكان تحسن المهارات الاجتماعية بنسبة (٧٥%) (العيتي، ٢٠٠٧: ٥٧). وهنا يبرز لنا أهمية مثل هذه الدراسات التي تتناول مفهوم الذكاء العاطفي والأداء وتستكشف العلاقة بينهما.

ويمكننا من أن نبرز أهمية هذه الدراسة من عدة اتجاهات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مفهوم حديث ومهم نسبياً وهو الذكاء العاطفي، والذي حظي باهتمام الباحثين في مجال علم النفس والإدارة معاً لأهميته وتأثيره على العديد من السلوكيات والتصرفات لدى الإنسان بشكل عام وللموظفين والعاملين بشكل خاص، وكأحد المؤشرات الأساسية للتبوء بقدرات وإمكانات الموظفين والعاملين وخاصة المديرين، ودراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومتغيرات الدراسة الحالية (الأداء) يساعد في تسليط الضوء على هذا المفهوم الحديث نسبياً ويساعد فهم طبيعة هذا المفهوم.

ثانياً: تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول دراسة مستوى الأداء للقادة والمديرين في المنظمات الخاصة وما لهم من تأثير قوي وأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، في ظل عالم اليوم المتغير والمتقلب وخاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية التي عصفت بكثير من المنظمات والمؤسسات الخاصة بل وحتى العامة منها وبعض الحكومات، وما سوف تمثله نتائج هذه الدراسة لمساعدة القادة والمديرين في تعزيز قدرات المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في ظل المتغيرات والتقلبات التي تجتاح العالم، وبغية تحسين أداءهم والمساهمة في حل بعض المشاكل بين المديرين والعاملين وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة العامة وذلك عبر ما سوف تخرج به هذه الدراسة من نتائج وتوصيات للمساهمة في تنمية وتوجيه أنظار المديرين للرفع مستوى الذكاء العاطفي لديهم .

ودراسة مستويات الذكاء العاطفي والأداء للموظفين يساعد القادة والمديرين في تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية الإيجابية والتي تساعد وتدفع الموظفين لأداء أحسن وإنتاجية أعلى وتساعد في تحقيق تعبئة جهود وطاقات الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتساعدهم في تحفيز الموظفين لتحمل قدر أكبر من المسؤولية في العمل وبذل جهد أعلى وتضحيات أكبر لتحقيق مستويات أفضل من الأداء، وبالتالي المساهمة بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.

ثالثاً: تمثل هذه الدراسة مساهمة وإثراءً في حقل العلوم الاجتماعية وعلم النفس تحديداً في المملكة العربية السعودية والمكتبة العربية بشكل عام بتناولها مفهوم الذكاء العاطفي وربطه بمستوى الأداء، فعلى حد علم الباحثة لم يتم تناول ذلك في أي من الدراسات السابقة على الرغم من تناول مفهوم الذكاء العاطفي بدراسات محدودة جداً إلا أن أي منها لم يتطرق للربط بين الذكاء العاطفي والأداء، وما سوف تساهم فيه هذه الدراسة من سد فجوة محتملة لم يتطرق لها الباحثين.

خامساً- حدود ومحددات الدراسة:

تقتصر- حدود البحث على دراسة القادة والمديرين الذين يعملون في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية والمسجلين بسجلات الغرفة التجارية الصناعية السعودية بالرياض للعام ٢٠٠٩م،

سادساً - مصطلحات الدراسة:

أ- الذكاء : ويعني القدرة على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي (حسين، ٢٠٠٣). في حين يعرف كلفن (Colvin) الذكاء بأنه القدرة على التعلم والقدرة على التحصيل، ويعرف وكسلر (Wechsler) الذكاء بأنه القدرة الكلية للفرد على العمل الهادف والتفكير المنطقي والتفاعل الناجح مع البيئة (عامر، ٢٠٠٨).

ب- الذكاء العاطفي: وهو القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقويتها 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 (Mayer & Salovey, ١٩٩٧).

ج-الدافعية الذاتية: ويقصد بها قدرة الفرد على مواجهة التحديات وتوجيه الانفعالات والمشاعر نحو تحقيق أهدافه في الدراسة أو العمل، وقدرته على التركيز وتجنب المشاعر السلبية عندما يحين وقت الأداء والعمل (أبو العلا، ٢٠٠٤).

د-إدارة الانفعالات الشخصية: ويقصد بها قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية والقدرة على التخلص منها أو تحويلها إلى مشاعر إيجابية، والقدرة على النجاح في حياته العاطفية والتخلص من حالة الحزن أو الغضب أو القلق (أبو العلا، ٢٠٠٤).

هـ-إدارة انفعالات الآخرين: ويقصد بها قدرة الفرد على التأثير الإيجابي في الآخرين والتجاوب بفاعلية مع مشاعرهم ورغباتهم، وقدرته على تطوير مشاعر الآخرين ومزاجهم وتحسينها ومساعدتهم على التخلص من المشاعر السلبية بمهارة (أبو العلا، ٢٠٠٤).

الفصل الثاني أدبيات الدراسة

مقدمة:

يتكون هذا الفصل من قسمين: الأول ركز على مفهوم الذكاء من حيث اختلاف رؤية الباحثين لهذا المفهوم سواء كان كُبعد واحد أو من عدة أبعاد مختلفة، وكذلك يتناول هذا القسم خصائص الذكاء العاطفي، وتتناول مفهوم الأداء الوظيفي ونظريات الإدارة التي تبحث في زيادة وتحسين مستوى الأداء، بينما يتناول القسم الثاني الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية على حد سواء، والتي بحثت في مفهوم الذكاء العاطفي مرتبة حسب الأحدث، ومن ثم نختم القسم بخلاصة من تلك الدراسات السابقة.

القسم الأول- الإطار النظري:

تعاني المكتبة العربية من محدودية المراجع التي تتناول مفهوم الذكاء العاطفي بشكل خاص، على الرغم من حداثة وأهمية هذا الموضوع للباحثين والمنظمات على حد سواء، ولهذا السبب سوف يتم تناول مفهوم الذكاء بشكل عام والنظريات التي تناولت هذا المفهوم، ومن ثم نحاول التطرق لمفهوم الذكاء العاطفي بشكل خاص من خلال رؤية المصادر العربية المحدودة والأجنبية التي تناولت هذا المفهوم، ومن ثم تناول مفهوم الأداء ونتعرف على نظريات الإدارة التي تبحث في تحسين مستوى الأداء، وثم نتطرق إلى أساليب التقييم وأهداف التقييم على مستوى المنظمة والموظف.

أولاً - مفهوم الذكاء:

أهتم علماء النفس والمربون بدراسة مفهوم الذكاء والتعمق فيه، وذلك لما تميز به هذا الموضوع من تأثير وانعكاسات متوقعة على الكثير من المجالات والجوانب الاجتماعية والتعليمية والتربوية بل وحتى الإدارية منها، وأهتم العامة بمفهوم الذكاء لما يتوقع أن يحققه لهم من مردود سواء على المستوى النفسي— أو الاجتماعي أو العملي.

ويعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم السيكولوجية التي يدور حولها نقاش بين علماء النفس ومستخدمي نتائج دراسات علماء النفس، كالمسؤولين عن اتخاذ القرارات في مختلف المجالات سواء التربوية أو النفسية والاجتماعية منها، لما لذلك المفهوم من تأثير على حياة الأفراد ومعالجة المشكلات النفسية والاجتماعية والتربوية.

فمفهوم الذكاء يتسم بتعدد تعريفاته وتنوعها نظراً لعدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد مما أدى اختلاف وجهات نظر علماء النفس حول تعريفه تعريف علمي لهذا المفهوم، بل وصل الأمر إلى عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء، ألا ان هذا لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الاستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء وبناء مقاييس للذكاء تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للأفراد (حسين، ٢٠٠٣: ٤٩-٥٠).

فلقد أهتم علماء النفس منذ مائة عام بوضع نظريات ومفاهيم تفسر مفهوم الذكاء للنفس البشرية على أنه قدرة عقلية عامه (محمود، ٢٠٠٢: ٢٢٩). وعرف عامر الذكاء بأنه قدرة عضوية لها أساس في التكوين الجسماني، ويرجع اختلاف الأفراد فيه إلى اختلافهم في التكوين العضوي، وهذه القدرة بهذا المعنى مورثة ولا يعني هذا أن الذكاء لا يتأثر بالبيئة بل يتأثر بها، ويعرف بينيه (Binet) الذكاء بأنه قدرة الفرد على الفهم والابتكار

والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي، بمعنى قدرة الفرد على فهم المشكلات والتفكير في حلها وقياس هذا الحل أو نقضه وتعديله، بينما يرى شترن (Stern) الذكاء بأنه القدرة على التصرف السليم في المواقف الجديدة، في حين يعرف كلفن (Colvin) الذكاء بأنه القدرة على التعلم والقدرة على التحصيل، ويعرف وكسلر (Wechsler) الذكاء بأنه القدرة الكلية للفرد على العمل الهادف والتفكير المنطقي والتفاعل الناجح مع البيئة (عامر، ٢٠٠٨: ١٨). وبالتالي ركزت وأكدت تعريفات العلماء للذكاء على انه عملية التعلم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (السيد، ١٩٧٦: ٢٠٢). ومن هذا المنطلق اهتمت المؤسسات التعليمية والتربوية بتطوير هذا المفهوم والاستفادة منه في رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب والتعامل مع النشء بصفه خاصة لإكسابهم المزيد من المعرفة والعلوم الفكرية والنفسية (محمد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٥٩).

ولعلنا نجد أن اختلاف الباحثين والعلماء في تفسير مفهوم الذكاء أو القدرة على تعريفه تعريفاً موحداً بين المهتمين يعود لعدة أسباب سواء لشمول هذا المفهوم لدوافع واتجاهات الأفراد وهي نفسيه لا شعوره، وقد لا يرغب بالإفصاح عنها كأن يحاول إخفاءها أو التمويه عنها، وايضاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم وتعرضوا له، فكل باحث يحاول أن يتطرق لهذا المفهوم من خلال وجهة نظره ومن خلال تخصصه أو لما يخدم مصالحه سواء الشخصية أو العلمية.

فيرى ساتلر (Sattler) أن غموض مفهوم الذكاء وصعوبة الدقة في تحديده يعود إلى كون الذكاء صفة وليس كينونة، بمعنى أن الذكاء لا وجود له في حد ذاته وإنما هو نوع من الوصف نعت به فرداً معيناً عندما يسلك طريقة معينة في وضع معين، في حين يشير ويسمان (Wesman) أن من عوامل غموض الذكاء أنه نتيجة أو حصيلة الخبرات التعليمية للفرد، حيث يبدو الذكاء نوعاً من تتابع أو تسلسل وظائف النمو والتطور لدى الأفراد، ويذكر فرنون (Vernor) أن غموض مفهوم الذكاء قد يعود إلى تعدد وكثرة المعاني المرتبطة به (عامر، ٢٠٠٨: ٢١).

ولم يغفل العلماء والباحثين رغم اختلاف توجهاتهم البحث عن مؤشرات كمية مقبولة لقياس الذكاء، فمعظم علماء النفس اعتبروا الذكاء مكوناً من قدرة عامة وقدرات خاصة متعددة، فنسبة الذكاء كانت وسيلتهم في تقدير كم هذه القدرات وتلخيصه بقيمة عددية واحدة للفرد تمثل ذكاهه (كما هو الحال عند تمثيل توزيع مجموعة من الدرجات بقيمة عددية واحدة تعبر عن متوسطها الحسابي) ألا أن العلماء لم يستطيعوا الاتفاق على القدرات الأساسية التي تمثل الخصائص التكوينية للذكاء ولذلك ظهرت عدة توجهات وتصورات تبلورت فيما بعد إلى نظريات مختلفة نحو مفهوم الذكاء (حسين، ٢٠٠٣: ٥٣).

وفي نهاية الثمانينيات ظهرت نظريات حديثة في الذكاء حلت محل النظريات القديمة وأحياناً كانت عبارة عن تطوير لتلك النظريات أو إضافات لتلك النظريات، فبعبارة أخرى نجد أن كل نظرية من تلك النظريات تم تحديثها لتناسب المفاهيم الجديدة التي تظهر بين فترة وأخرى ولتناسب الاكتشافات التي توالى في بداية التسعينيات نحو مفهوم النفس البشرية والعلاقات الاجتماعية وإدارة الذات، ومن تلك النظريات نظرية الذكاء المتعدد التي ظهرت على يد جاردنر (Gardner) عام ١٩٨٣م التي فتحت المجال لنظريات أخرى مثل نظرية الذكاء الوجداني والتي كانت تمثل جهد كل من بار أون (Bar On) عام ١٩٨٨م وجهود العالمان سالوفي وماير (Salovey & Mayer) عام ١٩٩٠م ثم بعد ذلك تناولها جولمان (Goleman) عام ١٩٩٥م واطهر تلك النظرية للعالم بشكل جيد، ومن ثم توالى اهتمامات الباحثين بهذه النظرية الجديدة (محمود وآخرون، ٢٠٠٤: ٥٧؛ محمود، ٢٠٠٢: ٢٣٠؛ عبد النبي، ٢٠٠١: ١٢٩).

ولقد ذكر عامر (٢٠٠٨: ٣٠-٣٦) أنه في عام (١٩٠٤م) وجد تشارليز سبيرمان (Chsrles) أن مفهوم الذكاء يشمل عامل ذكاء عام رئيسي- ويقع تحت هذا العامل العام عدة عوامل خاصة، ولكن هذه العوامل لها أهمية ثانوية بالنسبة للعامل العام ككل، وأطلق عليها نظرية سبيرمان (Spearman) كناية على أسمه ويطلق عليها أيضاً نظرية العاملين، وتعني الذكاء العام والذكاء الخاص، وأشار سبيرمان إلى أن كل نتاج عقلي يتأثر بعاملين هما: عامل عام يؤثر في هذا الأداء وفي كل أداء يقوم به الفرد، وعامل خاص يقتصر- تأثيره على هذا الأداء فقط، ، ولقد توصل سبيرمان إلى معرفة مدى التداخل والتشابك بين الاختبارات العقلية المختلفة وكذلك مدى انفصالها واستقلال بعضها عن بعض بواسطة إيجاد معامل الارتباط بين نتائج تلك الاختبارات.

وفي عام (١٩٣٨) ظهرت نظرية ثورستون (Thurstone) والتي يطلق عليها أيضاً نظرية العوامل الأولية أو القدرات العقلية الأولية، وهي تمثل اتجاه التحليل العاملي في أمريكا، وكانت دراساته حول التكوين العقلي التي من خلالها توصل إلى تحديد العوامل الأولية التي يرى أنها تشترك في تكوين الذكاء، حيث طبق على مجموعة من الأفراد اختبارات متنوعة وبعد تحليل مصفوفة معامل الارتباط بنتائج تلك الاختبارات انتهى إلى تحديد تلك العوامل الأولية، ويرى ثورستون أن كل قدرة من هذه القدرات الولية مستقلة عن الأخرى استقلالاً نسبياً، وتشمل العوامل الأولية أو القدرات الأولية على ما يلي:

- القدرة المكانية: والتي تبدو في قدرة الفرد في تصور العلاقات المكانية والأشكال المختلفة والحكم عليها بدقة وفي تصور أوضاع الأشياء المختلفة أثناء الحركة.
- القدرة العددية: والتي تبدو في سهولة إجراءات العمليات الحسابية الرئيسية لدى الفرد كالجمع والضرب والقسمة والطرح.
- القدرة اللفظية: والتي تبدو في قدرة الفرد على فهم معاني الألفاظ المختلفة التي تعبر عن الأفكار.
- القدرة على الطلاقة اللفظية: وتعني المحصول اللفظي الذي يستعين به الفرد في حديثه وكتاباته، وتبدو في الفرد الذي يتميز بالطلاقة عند استعمال الألفاظ.
- القدرة على التذكر: وتبدو في قدرة الفرد في التذكر المباشر للفظ الذي يقترن بلفظ آخر أو لعدد يقترن بعدد آخر أو اللفظ الذي يقترن بعدد.
- القدرة على الاستدلال الاستقرائي: وتبدو في قدرة الفرد على استنتاج القاعدة العامة من الجزئيات.
- القدرة الإدراكية: تبدو في سرعة الفرد ودقته في إدراك التفصيلات والأجزاء المختلفة (عامر، ٢٠٠٨: ٣٢-٣٣).

نظرية ثورنديك (Thorabike) ويطلق عليها أيضاً نظريو العوامل المتعددة أو الذكاء المحدد بشبكة عصبية، ويعتقد ثورنديك أن التحليل الدقيق للذكاء يظهر لنا وجوب تعريفه فيزيولوجياً، ولكنه مع ذلك يقدم تعريف سيكولوجي فيقول: إن الذكاء ليس إلا مجرد ربط أو تكوين الروابط، وإن الناس يختلفون في الذكاء بقدر اختلافهم في عدد ترابطات الأفكار التي تستطيع نفوسهم إجرائها، فهو يرى أن الذكاء هو نتاج عدد كبير من القدرات العقلية المترابطة وهو ما عرف فيما بعد بنظرية العوامل المتعددة. (عامر، ٢٠٠٨: ٣٣).

و وفقاً لنظرية الذكاءات المتعددة، فأن الذكاء يشمل:

- الذكاء اللغوي: ويعني قدرة الفرد على تناول ومعالجة واستخدام بناء اللغة ومعانيها في مهارات التعبير عن النفس أو في مخاطبة الآخرين.
- الذكاء المنطقي الرياضي: ويتمثل في القدرة على التفكير المنطقي وحل المشكلات والاستدلال بين النماذج وإدراك العلاقة.
- الذكاء البصري المكاني: ويعني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة من خلال المهارات والتعرف البصري والتعبير البصري والصور العقلية والاستدلال المكاني.
- الذكاء الجسمي الحركي: ويشير إلى القدرة على ربط أعضاء الجسم بالعقل لأداء بعض المهام مثل اللاعب الرياضي أو استخدام اليدين لإنتاج بعض الأشياء مثل الطبيب الجراح والنحات والرسام.
- الذكاء الموسيقي: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك وإنتاج الصيغ الموسيقية المختلفة والجرس الموسيقي ونوعية الصوت.
- الذكاء الاجتماعي: ويعني قدرة الفرد على التواصل والتفاعل الاجتماعي الإيجابي مع الآخرين.
- الذكاء الشخصي: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك مشاعره ودوافعه واستخدام المعلومات لشئون حياته واتخاذ القرارات المناسبة له.
- ذكاء الطبيعة: ويعني القدرة على استكشاف وتمييز وتصنيف الأشياء التي توجد في الطبيعة والحيوانات والصخور (الماموط، ٢٠٠٨: ٥١-٥٦).

كما ذكر حسين (٢٠٠٣: ٣٧-٤٠) في أن الذكاء من منظور نظرية الذكاءات المتعددة ينقسم إلى عدة ذكاءات متنوعة، وتشمل مايلي:

- الذكاء اللغوي: ويعني القدرة على استخدام الكلمات بكفاءة شفها أو كتابياً، ويتضمن هذا النوع من الذكاء القدرة على معالجة البناء اللغوي والصوتيات والمعاني والاستخدام العملي للغة بهدف البلاغة أو البيان أو التذكير أو التوضيح.
- الذكاء المنطقي الرياضي: ويعني القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة مثل الرياضي والإحصاء، وكذلك القدرة على التفكير المنطقي، ويتضمن الحساسية للنماذج والعلاقات المنطقية في البناء التقريبي والافتراضي ونماذج التفكير المجرد.
- الذكاء المكاني : ويعني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة، مثل الصياد والكشاف، والقيام بعمل تحولات بناء على ذلك الإدراك مثل مصمم الديكور والمهند المعماري، ويتضمن هذا الذكاء الحساسية للألوان والخطوط والأشكال والحيز والعلاقات بين هذه العناصر، ويتضمن القدرة على التصور البصري والتمثيل الجغرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية أو المكانية.
- الذكاء الجسمي أو الحركي: ويعني الخبرة في استخدام الفرد لجسمه للتعبير عن الأفكار والمشاعر مثل الممثل والراقص، ويتضمن سهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشياء مثل النحات والميكانيكي والجراح، ويتضمن مهارات جسمية معينة مثل التوازن والمرونة والسرعة.
- الذكاء الموسيقي: ويعني القدرة على إدراك الموسيقي والتحليل الموسيقي والنتاج الموسيقي والتعبير الموسيقي، ويتضمن هذا الذكاء الحساسية للإيقاع والنغمة والميزان الموسيقي.
- الذكاء في العلاقة مع الآخرين: ويعني القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم، ويتضمن هذا الذكاء الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، وكذلك القدرة على التمييز بين المؤشرات المختلفة التي تعتبر مؤشرات للعلاقات الاجتماعية، والاستجابة المناسبة لهذه المؤشرات بصورة عملية.
- الذكاء الشخصي- الداخلي: ويعني معرفة الذات والقدرة على التصرف المتوائم مع هذه المعرفة وتكوين صورة دقيقة عن النفس والوعي بالحالات المزاجية والدوافع والقدرات الذاتية والقدرة على الضبط الذاتي والفهم الذاتي.

في حين وضع جاردنر (Gardner) تصوره لوجود عدة ذكاءات وليس ذكاء واحد بناءً على أبحاث وقياسات قام بعملها وطورها على مدى سنوات وهذه الذكاءات تساعد الشخص في حل المشاكل التي تواجهه وفي تكوين منتجات او إبداعات فريدة وفي تمثيل المعرفة، على النحو التالي:

- الذكاء اللغوي: وهو القدرة على استخدام جوهر وصميم اللغة بفاعلية ووضوح، والتعامل مع اللغة والعبارات كتابية وقراءة، والقدرة على تحليل وتذكر وفهم التراكيب اللغوية ومعاني العبارات.
- الذكاء المنطقي الرياضي: وهو القدرة على التعامل مع الأرقام والنماذج المجردة وإجراء الحسابات الصعبة وتمييز العلاقات والارتباطات والاستنتاج الاستقرائي والاستنباطي.
- الذكاء المكاني: وهو الحساسية للمشاهدة والقدرة على عمل تخیلات ذهنية واستقبال الأشياء المدركة بشكل صحيح ومضبوط والتعرف على الارتباطات بين الأشياء المدركة وتشكيل صورة ذهنية والتعرف على الطريق في الحيز والمكان.
- الذكاء الموسيقي: وهو القدرة على التعرف على الأنغام الموسيقية والأصوات والإيقاع والإحساس بجودة النغم واتساق الأصوات واللحن وفهم البنية الموسيقية.
- الذكاء الجسمي الحركي: وهو القدرة على المحاكاة والتمثيل بحركات جسدية وضبط الحركات الإرادية وتحسين وظائف الجسم.
- الذكاء الاجتماعي: وهو القدرة على التفاعل والاتصال بين الأشخاص و رؤية الأشياء من خلال منظور أو رؤية الآخرين لها.
- الذكاء الطبيعي: وهو القدرة على فهم وتصنيف وإدراك الأشياء الطبيعية التي نواجهها في العالم.
- الذكاء الشخصي: وهو القدرة على التأمل ووعي وفهم الذات والحالة الشخصية للفرد واليقظة والتركيز وتقويم التفكير.
- الذكاء الوجودي: وهو القدرة على التفكير التجريدي والتفكير بالحياة والموت وما وراء الطبيعة (Gardner, ١٩٨٣: ٢٩-٤٢).

في حين ذكر خوالدة (٢٠٠٤: ٣٠-٣١) أن أنواع الذكاءات المتعددة سبعة أنواع مختلفه، وهي:

- الذكاء اللغوي أو البراعة اللفظية: وتعني القدرة على استخدام الكلمات بكفاءة شفهيًا، مثل الحكايات والروايات أو الكتابة، ويتضمن هذا النوع القدرة على معالجة البناء اللغوي، والصوتيات، والمعاني، والاستخدام العملي للغة للتوضيح أو للإقناع أو للبلاغة.

- الذكاء المنطقي الرياضي أو البراعة الرياضية المنطقية: وتعني القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة، مثل الرياضي والمحاسب والإحصائي، ويتضمن القدرة على التفكير المنطقي والحساسية للنماذج والعلاقات المنطقية في البناء التقريبي والافتراضي، ويشمل التجميع والتصنيف والاستدلال والتعميم والمعالجة الحسابية.
 - الذكاء المكاني: وتعني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة، مثل الصياد والدليل والكشاف، ويتضمن الحساسية للألوان والخطوط والأشكال والحيز والعلاقات بين هذه العناصر، ويتضمن القدرة على التصور البصري والتمثيل الجرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية والمكانية.
 - الذكاء الجسمي أو الحركي: وتعني الخبرة في استخدام الفرد لجسمه للتعبير عن الأفكار والمشاعر، مثل الممثل والرياضي أو اللاعب والراقص، ويتضمن سهولة استخدام وتشكيل الأشياء كما يبدو في أداء النحات والميكانيكي والجراح، ويتضمن مهارة التوازن والمرونة والسرعة.
 - الذكاء الموسيقي: وتعني القدرة على إدراك الموسيقى والتحليل الموسيقي والإنتاج الموسيقي والتعبير الموسيقي، ويتضمن الحساسية للإيقاع والنغمة والميزان الموسيقي.
 - الذكاء في العلاقة مع الآخرين: وتعني القدرة على إدراك العلاقة المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم، ويتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، والقدرة على الاستجابة المناسبة لهذه التعبيرات بصورة علمية بحيث تؤثر في توجيه الآخرين.
 - الذكاء الشخصي: ويعني معرفة الذات والقدرة على التصرف المتوائم مع هذه المعرفة، ويتضمن تكوين صورة دقيقة عن الذات وجوانب القوة والضعف، والوعي بالحالات المزاجية والدوافع والقدرة على الضبط والفهم الذاتي والاحترام الذاتي.
- ومن خلال استعراض ودراسة نظرية الذكاءات المتعددة وما تحتويه يمكننا ذلك من إيجاز أو صياغة تعريفات مختصر للذكاءات المتعددة، على النحو التالي:
- الذكاء اللغوي: والذي يعتمد على قدرة الفرد في استخدام اللغة ومفرداتها وتوظيفها للتوظيف الأمثل.
 - الذكاء المنطقي أو الرياضي: والذي يعتمد على قدرة الفرد في التحليل المنطقي والرياضي وفهم الارتباطات واستنباطها.
 - الذكاء الموسيقي: والذي يعتمد على قدرة الفرد في فهم النوتة والأمطاط الموسيقية وإنتاجها والقدرة على التمييز بين الإيقاعات المختلفة.

- الذكاء الاجتماعي: والذي يعتمد على قدرة الفرد في التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الاجتماعية وإدراك وفهم مشاعرهم ودوافعهم، بالإضافة إلى فهم إدراك الذات والمشاعر الداخلية للفرد، مع القدرة على التعامل معها بكل كفاءة واقتدار.
- الذكاء الحركي: والذي يعتمد على قدرة الفرد في إحداث التوازن والمحافظة عليه، والتمتع بمهارات حركية وجسمية عالية.
- الذكاء المكاني: والذي يعتمد على قدرة الفرد في التخيل المكاني وإدراك الصورة للمكان وتنسيقها والمقدرة على الرؤية والحساسية البصرية تجاه الخطوط والأشكال والألوان والعلاقات بينها.
- الذكاء الشخصي: والذي يعتمد على قدرة الفرد لفهم وإدراك انفعالاته الداخلية ومشاعره.
- الذكاء الطبيعي: والذي يعتمد على قدرة الفرد في التعامل والتعايش مع العالم الطبيعي للنبات والحيوان والبيئة الخارجية، والتمييز بين الظواهر الطبيعية المختلفة.

وأما نظرية هب للذكاء (Hebb) والتي ظهرت في عام (١٩٤٩) ففسرت الذكاء بأنه مركب متلازم وغير منفصل من كل الصفات الفطرية المتأصلة والصفات المتعلمة، أو كما يطلق عليها الذكاء الموروث والذكاء المكتسب. فالذكاء الموروث هو الذي يولد الفرد ويورثه من أبويه كقوة معينة أو قدرة معينة، والذكاء المكتسب هو ما يكتسبه الفرد نتيجة تعلم أو ظروف محيطه به (عامر، ٢٠٠٨: ٣٤).

وميزت نظرية كاتل (Cattell) التي ظهرت في عام (١٩٦٣) بين نوعين من الذكاء، وهما الذكاء المرن ويعني القدرة على التفكير وحل المشكلة في أبعاد جديدة ولا يرتبط بالثقافة، ويشير هذا النوع بصورة أساسية إلى الكفاية العقلية غير اللفظية والمتحررة نسبياً من تأثيرات العوامل الثقافية، كتصنيف أشكال وإدراك المتسلسلات والمصفوفات الارتباطية، والنوع الآخر وهو الذكاء المتبلور ويعني المعرفة المكتسبة، ويشير إلى المعارف والمهارات التي تتأثر بشكل قوي بالعوامل الثقافية، كالمعلومات العامة والحصيلة اللغوية، فالذكاء المرن أكثر اعتماداً على البنى الفيزيولوجية التي تدعم السلوك العقلي، والذكاء المتبلور يعكس عمليات التمثيل الثقافي ويتأثر بعوامل التعليم الرسمي وغير رسمي خلال مراحل الحياة المختلف (عامر، ٢٠٠٨: ٣٥-٣٦).

في حين أن الذكاء من منظور النظرية الثلاثية لروبرت ستيرنبرج (Sternberg) يعتمد على ثلاث جوانب أساسية، هي كما يلي:

الذكاء التحليلي والذكاء الابتكاري والذكاء العملي، والذكاء التحليلي هو الذي يقاس في الاختبارات المألوفة للذكاء عادةً، ويرى ستيرنبرج (Sternberg) أهمية الحفاظ على التوازن بين الذكاء التحليلي من جانب والذكاء الابتكاري والعملي من جانب آخر، ويرى أن المشكلات العملية على عكس التحليلية يغلب أن تطلب التعرف على المشكلة وصياغتها وتعريفها ولو تعريفاً ضعيفاً كما تتطلب البحث عن المعلومات وهي مشتقة من الحياة اليومية وتتطلب انشغالاً شخصياً، والذكاء العملي يتمثل في المعرفة المتضمنة والتي يعرفها بأنها معرفة موجهة نحو الفعل وتكتسب بدون مساعدة مباشرة من الآخرين وتسمح للأفراد بتحقيق الأهداف التي يكون لها قيمة شخصية لهم (حسين، ٢٠٠٣: ٤٥).

ثانياً - مفهوم الذكاء العاطفي:

أن وعي الفرد بمشاعره في وقت حدوثها قد تبدو في الوهلة الأولى واضحة وجليه له، ولكن بعد مرور فترة من الوقت على تلك اللحظة وعلى الحدث والتفكير والتأمل نحو الأشياء والأشخاص وتلك الانفعالات التي مرة بنا، نجد وندرك أننا لم ننتبه لتلك المشاعر بصورة إيجابية أو بصورة تمكننا من حسن استغلال الموقف لصالحنا.

فالوعي بالذات هو الوعي بمشاعرنا وانفعالاتنا وعواطفنا تجاه الآخرين والمواقف التي تمر بنا بين حين وآخر، ويختلف من فرد لآخر ومن موقف لآخر، وأحياناً يمر الوعي بالذات بدون أن يكون هناك استجابة للحدث أو الموقف ولا يصدر عنه تقييم أو حكم أو قرار، وأحياناً يتضمن استجابة و تقييم أو حكم للموقف الذي يمر به الفرد، كالوعي بشعور غير مرغوب فيه يصاحبه الرغبة في التخلص من هذا الشعور فتكون الاستجابة بطلب التخلص من هذا الشعور والبعد عن مسبباته، ولقد وجد أن الأفراد يهرون أو ينقسمون إلى ثلاث نماذج بالنسبة للوعي بالذات، وهي كمايلي:

■ الفرد الواعي بالذات: فالفرد يكون لديه وعي بحالته المزاجية كما تحدث، وهؤلاء لديهم ثراء فيما يختص بحياتهم العاطفية، ووضوح رؤية بالنسبة لانفعالاتهم يمكن أن يكون الأساس لسلمات شخصية أخرى، وهم على يقين بحدودهم ويتمتعون بصحة نفسية جيدة ولديهم رؤية إيجابية للحياة، وحين يصابون بحالة مرضية سلبية فإنهم لا يتوقفون عندها، بل يكونون قادرين على الخروج منها بسرعة وقادرين على معالجة مشاعرهم وعواطفهم بشكل جيد.

■ الفرد المنجرف: وهذا تطغى عليه عواطفه وانفعالاته وتبتلعه، وهو عاجزون عن تفاديها وتمتلكهم حالات مزاجية قد تكون سلبية أو إيجابية، وليس لديهم وعي بمشاعرهم فهم مستغرقون في مشاعرهم أكثر من أن يكونوا مدركين لها، وقد لا يبذلون جهد أو محاولات للخروج من المزاج السيئ، فليس لديهم تحكم في حياتهم العاطفية ومشاعرهم.

■ الفرد المتقبل: وهنا يكون لدى الفرد رؤية واضحة عن مشاعره، ويتقبل هذه المشاعر بشكل جيد، وينقسم هؤلاء إلى صنفين: ذوي المزاج المعتدل وبالتالي ليس لديهم دافع لتغييره، وآخرون على الرغم من وضوح رؤيتهم عن حالتهم المزاجية ألا أنهم معرضون للمزاج السيئ ولكنهم يتقبلونه ولا يقومون بأي شيء لتغييره على الرغم من انزعاجهم (حسين، ٢٠٠٧: ٣٨-٣٩).

وهذا يتفق مع خوالدة (٢٠٠٤: ٣٤-٣٥) الذي أشار إلى أن الناس تنوزع إلى نماذج متنوعة فيما يتعلق بالانتباه لمشاعرهم والتعامل معها، وهذه النماذج كما ذكرها تشمل:

■ الواعون بالذات أو النفس: إي إدراك الأشخاص لحالتهم المزاجية أثناء معاشتها وحدثها في نفس الوقت، وهؤلاء لديهم ثراء فيما يختص بحياتهم الانفعالية، ويمثل إدراكهم الواضح لانفعالاتهم أساساً لسلماتهم الشخصية، وينظرون إلى الحياة نظرة إيجابية، ولهم شخصية استقلالية واثقة من إمكانياتها ويتمتعون بصحة نفسية جيدة.

■ الغارقون في انفعالاتهم أو المنجرفون: وهؤلاء الأشخاص ليس لديهم وعي بمشاعرهم وانفعالاتهم، فهم يشعرون بأنهم غارقون في انفعالاتهم وعاجزون عن الخروج منها وبأن الحالة أو الانفعال الذي يهرون به قد تمكن منهم ولا يستطيعون الخروج منه، وهم متقلبو المزاج ومستغرقون في مشاعرهم أكثر من أن يكون مدركين لها.

■ المتقبلون لمشاعرهم: وهؤلاء لديهم رؤية واضحة وإدراك لمشاعرهم ويميلون إلى تقبل حالتهم النفسية ومشاعرهم دون محاولة لتغييرها، وهناك مجموعتين من المتقبلون لمشاعرهم:

الأولى: تشمل من هم في حالة مزاجية جيدة وليس لديهم دافع لتغييرها.

الثانية: تشمل من لهم رؤية واضحة لحالتهم النفسية ومع ذلك حين يتعرضون لحالة نفسية سيئة يتقبلون ذلك ولا يحاولون الخروج من هذه الحالة أو تغيير الشعور.

إن قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره تعد مفتاحاً للكفاءة الاجتماعية، ومعرفة مشاعر الغير والتصرف بما يشكل هذه المشاعر يعد استعداداً عاطفياً مهماً للفرد لمواجهة أعباء الحياة، فالقدرة على التعامل مع مشاعر الغير تعتبر فناً رفيع المستوى يمارسه الأفراد في إقامة جسور العلاقات الاجتماعية وهذا يتطلب مهارات خاصة لدى الفرد تشمل إدارة الذات والتعاطف أو تفهم مشاعر الآخرين (وهو ما يعرف بالذكاء العاطفي) (حسين، ٢٠٠٧: ٢٦-٢٧).

وتزايد الاهتمام بمصطلح الذكاء العاطفي في الآونة الأخيرة خاصة بعد صدور كتاب جولمان الذي رأى ان هذا النوع من الذكاء يتضمن خمسة نطاقات، و هي:

- معرفة المشاعر الداخلية بما فيها من الوعي بالذات وإدراك المشاعر كما هي.
- إدراك المشاعر والتعامل معها بشكل مناسب.
- الدافعية الذاتية بما فيها من السيطرة الداخلية على المشاعر.
- التعاطف مع الآخرين ومشاعرهم.
- تنظيم العلاقات بما فيها إدارة التعامل العاطفي والمشاعر مع الآخرين (عبدالهادي، ٢٠٠٦: ١١).

ولقد اختلف العالم العربي في ترجمتهم لمصطلح (Emotional Intelligence) فظهرت عدة كلمات أو معاني له، فنجد أن أحدهم ترجمها على الذكاء الوجداني، وآخر ترجمها إلى الذكاء الانفعالي، وثالث إلى ذكاء المشاعر، ورابع ترجمها إلى الذكاء العاطفي (عبد الخالق، ٢٠٠٤: ٣١ : ناصف، ٢٠٠٣: ٣١٨) ولعلنا نشير هنا إلى استخدامنا معنى الذكاء العاطفي ليشير إلى مصطلح (Emotional Intelligence) في هذه الدراسة.

هذا ويعتبر مفهوم الذكاء العاطفي في مرحله الأولى من التمحيص والتدقيق بين أوساط الباحثين والمهتمين، وما زالت خريطة ارتباطه وتمايزه عن المفاهيم النفسية الشقيقة موضع تمحيص وتدقيق من الباحثين والمهتمين. فلقد ذكر سالوفي و ماير (Salovey & Mayer) أنه لكي تثبت وجود الذكاء العاطفي (كنوع من أنواع الذكاء الجديد) بجانب انواع الذكاء الأخرى المعروفة والتي ثبت للباحثين عبر الدراسات والأبحاث وجودها وتمييزها عن بعضها البعض واستقلالها، فأنا يجب أن ندرس العلاقة بين الذكاء العاطفي (كنوع من أنواع الذكاء الجديد) وبين أنواع الذكاء الأخرى المعروفة للباحثين والمهتمين (Salovey & Mayer, 1997: 5-8).

فشعور الفرد بأنه قادر على السيطرة على نفسه وعلى انفعالاته، والقدرة على تحمل تلك الانفعالات العاطفية التي تأتي مع الحياة وقد تتكرر من حين لآخر، يكون دال على الكفاءة والذكاء لدى هذا الفرد في تناول أمور الحياة وتحقيق التوازن بين المشاعر والعواطف فكل المشاعر والعواطف لها قيمتها وأهميتها، فدون عاطفة تصبح الحياة راكدة ومملة ومقطوعة الصلة ومنعزلة عن ثراء الحياة، وإذا تجاوزت العواطف الحدود ولم تخضع لسيطرة او تحكم أصبح الفرد في حالة متطرفة وملحة قد تصل للمرض والقلق والاكتئاب أحياناً بل والانتحار، إن مراقبتنا لمشاعرنا السلبية هو مفتاح الصحة العاطفية، فالتطرف العاطفي الذي يصبغ بعنف وتهيج يؤدي إلى فقدان الاتزان الشخصي- وبالتالي تنتقل الحياة من مذاقها الحلو إلى المذاق المر، فالاهتمام بموازنة مشاعرنا يعتبر مهمة أساسية في حياتنا ويعد مهارة أساسية في الحياة يجب على الجميع تعلمها (حسين، ٢٠٠٧: ٤٥-٤٧).

وكما نلاحظ أن مفهوم الذكاء العاطفي يعتبر حديثاً نسبياً مقارنةً بأنواع الذكاء الأخرى المعروفة منذ فترة طويلة (الذكاء اللغوي، الذكاء المنطقي الرياضي، الذكاء المكاني، الذكاء الجسمي أو الحركي، الذكاء الموسيقي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الشخصي، ذكاء الطبيعة) والتي تم تمحيصها وتدقيقها من قبل الباحثين والمهتمين، ولقد جاء هذا المفهوم كمكمل للنظرة التقليدية للذكاء من خلال تركيز هذا المفهوم على الخصائص الوجدانية والشخصية والاجتماعية للسلوك الذكي للفرد (Dawda & Hart , ٢٠٠٠ : ٧٩٧).

تعريف الذكاء العاطفي:

استخدم سالوفي وماير عام (١٩٩٠) 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- تبعاً بعد ذلك بين أوساط المهتمين، ولقد عرف سالوفي وماير الذكاء العاطفي بأنه: يمثل مجموعة من عناصر الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على قيام الفرد بالتحكم في عواطفه وأحاسيسه هو والآخرين والتميز بينها واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأعماله و تصرفاته. (شابيرو، ٢٠٠٧: ٦-١٢).

وعرف سالوفي وماير الذكاء العاطفي بأنه: قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وان يميز الفرد بينهم وان يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته (Salovey & Mayer, 1990: 189).

وحين بدأ الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي والمضمون المتعلق به في بداية نشأته تم توجيهه نحو تنشئة وتربية الأطفال وتعليمهم كمفهوم مقصور على ذلك المجال، ولكنه بدء بعد ذلك يمتد إلى أماكن العمل والعلاقات البشرية لما وجد له من تأثير على العاملين والأفراد في بيئات العمل المختلفة، حيث يساهم بفهم المشكلات بصورة أعمق، وفهم العلاقات الاجتماعية الناشئة بسبب العمل وكيفية إدارتها وتحسينها بصورة أفضل (شابيرو، ٢٠٠٧: ٧).

أما جولمان فعرف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة (Goleman, ١٩٩٥: ٢٧١).

وعرف بار-أون الذكاء العاطفي بأنه تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط (Bar-on, ١٩٩٧: ١٤).

وفي مرحلة أخرى عرف سالوفي وماير 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 (Mayer & Salovey, ١٩٩٧: ٣-٣١).

وعرف إبراهيم الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح العاطفية للآخرين واستخدامها لأجل الدافعية والانجاز في حياة الفرد (Abraham, ٢٠٠٠: ١٦٩).

وعُرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على:

- فهم مشاعرك و مشاعر الآخرين.
- القدرة على التعامل مع الآخرين.
- القدرة على تكوين العلاقات.
- القدرة على التعبير عن العواطف المختلفة.
- القدرة على الانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف.
- الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات.
- المثابرة والعمل الجاد. (www.khayma.com).

في حين عرف جاردنر الذكاء العاطفي على النحو التالي:

- القدرة على حث النفس على الاستمرار في مواجهة الإحباطات والتحكم في النزوات وتأسيس الإحساس بإشباع النفس وإرضائها.

- القدرة على تنظيم الحالة النفسية مع الألم والأحزان.

- القدرة على التعاطف والشعور بالأمل (عبدالهادي، ٢٠٠٦: ١١).

وعرف سالوفي الذكاء العاطفي بخمس قدرات، وهي:

- أن يعرف الشخص عواطفه ومشاعره.

- أن يتدبر الفرد أمر هذه المشاعر أو العواطف.

- أن يدفع الفرد نفسه بنفسه وتكون الدافعية ذاتية.

- أن يتعرف الفرد على مشاعر الآخرين.

- أن يدير الفرد علاقاته مع الآخرين (أبو رياش وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٣٧).

وعرف فورنهام (Furnham) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين (Furnham, ٢٠٠٦: ٨١٩).

في حين ميز جورج الذكاء العاطفي من خلال التفكير وعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية والعاطفية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين (George, ٢٠٠٠: ١٠٣٣-١٠٤٧).

ولقد عرف أبو العلا (٢٠٠٤: ٢٧٥) الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على الانتباه والإدراك والوعي الجيد للمشاعر والانفعالات الذاتية والقدرة على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية وتحويلها إلى مشاعر إيجابية وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين وانفعالاتهم وفهمها، والتأثير الإيجابي في الآخرين وتطوير مشاعرهم وانفعالاتهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تساعدهم على الرقي العقلي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة.

وعرف علي عبد الرحيم صالح الذكاء العاطفي : بأنه مجموعة من الصفات الشخصية و المهارات الاجتماعية و الوجدانية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر و انفعالات الآخرين ، و من ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية و الاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات (<http://www.bmhh.med.sa>).

نظرة تاريخيه:

بعد مراجعة أدبيات الذكاء والباحثين في هذا المجال (الأحمدي، ٢٠٠٧: ٦٥-٦٦؛ حسين، ٢٠٠٧: ٣٠-٣١؛ خوالدة، ٢٠٠٤: ٢٨-٢٩؛ بدر، ٢٠٠٢: ٨؛ راضي، ٢٠٠٢: ٤٠؛ محمود، ٢٠٠٢: ٢٣٧؛ حسين، ٢٠٠٣: ٤٤-٤٥؛ الأعسر— وآخرون، ٢٠٠٠: ٧٧-٧٨) سنحاول التطرق لذكاء العاطفي من خلال النظرة التاريخية لهذا المفهوم بدءاً من نشأته مروراً بمراحل تطوره خلال عدة فترات زمنية مهم، فمن خلال تتبع نظريات الذكاء وعلاقتها بالعاطفة نستطيع أن نستنتج أن الباحثين ربطوا الذكاء بالعاطفة باعتبارهما مفهومين متكاملين وليس متضادين، فخلال الفترة (١٩٢٠-١٩٣٠م) أشار ثورنديك إلى أن الذكاء الاجتماعي والذي يعني القدرة على فهم الآخرين والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية يعد مظهراً من مظاهر الذكاء ونشر— هذه الفكرة في مجلة (Harper's Magazine) وأطلق عليه الذكاء الاجتماعي، ولقد فسّر— السيكولوجيين خلال تلك الفترة الذكاء بأنه القدرة على جعل الآخرين يتصرفون كما تريده.

وفي عام (١٩٤٠م) أعتبر وكسلر أن الذكاء عبارة عن حاصل جمع الجوانب العقلية مع الجوانب غير العقلية، وأكد تلك النظرة في عام (١٩٤٣م) بأن الجوانب الانفعالية والشخصية والاجتماعية ضرورية للتنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في الحياة.

وفي عام (١٩٦٠م) صدر كتاب عن الذكاء ومقاييسه، وصور مفهوم الذكاء الاجتماعي بهذا الكتاب بأنه لا فائدة منه.

وفي عام (١٩٨٣م) كتب جارندر عن الذكاءات المتعددة، وأفترض وجود سبعة أماط أو أنواع مختلفة للذكاء.

وفي عام (١٩٨٥م) تناول ستزبرج في كتابه (ما بعد الذكاء) مفهوم الذكاء الاجتماعي فذكر أنه مستقل عن القدرات الأكاديمية وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة، وفي نفس العام (١٩٨٥م) أكد جارندر في كتابه عن الذكاءات المتعددة أن فهم الإنسان لنفسه وللآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم يعد أحد نماذج الذكاء الشخصي— والذكاء في العلاقات بالآخرين وكلاهما مهارات ذات قيمة في الحياة، وكان لبار—أون مساهمته الكبيرة حين أطلق مصطلح الذكاء العاطفي واقترح معامل الانفعالية وقام كذلك بتصميم اختبار لقياس الذكاء العاطفي.

وكانت النقلة الكبيرة لمفهوم الذكاء العاطفي وظهوره بشكل جلي للباحثين والعامه على حد سواء في عام (١٩٩٠م) حينما قدم سالوفي وماير نموذجهما للذكاء العاطفي في كتاب (الخيال، المعرفة، الشخصية) والذي سلط الضوء على هذا المفهوم ووضح كثير من خفاياه والغموض الذي اعتراه.

وفي عام (١٩٩٥م) أصدر جوملان كتابه (الذكاء العاطفي لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء)، وفي نفس العام قام جاك بلوك الباحث في جامعة كاليفورنيا بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء بشكل مستقل عن الذكاء العاطفي، وعلاقتها بالذكاء العاطفي بشكل مستقل عن الذكاء، وإشارة نتائج الدراسة إلى أن ذوي الذكاء المرتفع مستقلا عن الذكاء العاطفي كانوا أكثر تمييزاً في الجوانب العقلية وأقل تمييزاً في الجوانب الشخصية، أما المتميزون في الذكاء العاطفي مستقلا عن الذكاء فكانوا أكثر تمييزاً في الجوانب الاجتماعية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين.

أبعاد ومكونات الذكاء العاطفي:

هناك اختلافات وبتدرجات بسيطة تدور بين الباحثين حين تناول هذا المفهوم ومكوناته، فمنهم من أطلق عليها أبعاد الذكاء العاطفي، ومنهم من أطلق عليها مكونات، ومنه من ذكر أنها قدرات، ألا أنها بالأغلب تتفق على النقاط الرئيسية أو المكونات الأساسية للذكاء العاطفي كما سنلاحظ، ألا إن الاختلافات البسيطة بين الباحثين تبين لنا أن العلوم النفسية مثار جدل دائر بين العلماء والباحثين وأنه لا يمكننا الجزم والتأكيد بدقة متناهية بالعلوم المرتبطة بالأحاسيس والشعور والعواطف داخل الإنسان والنفس البشرية والتي مازال يكتنفها الكثير من الغموض، وستتطرق لها بشيء من التفصيل لبيان ذلك للقارئ.

فالإبعاد الخمسة للذكاء العاطفي كما يراها جولمان والتي يرى أنه يجب أن تتواجد في كل نشاط فردي وجماعي، فتشمل على ما يلي:

- الوعي بالذات Self- Awareness (تعرف على عواطفك وانفعالاتك): فمعرفة الفرد لعواطفه ووعي الفرد بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبني عليه الفرد قراراته التي يتخذها في مجمل الأمور وشئون حياته التي تتطلب إتخاذ القرارات.
- معالجة الجوانب الوجدانية Managing Emotions (إدارة انفعالاتك ومعالجة الجوانب الوجدانية والعاطفية): وهو يعتبر البعد الثاني من الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي، ويهتم بكيفية معالجة وتعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزعجه أو تؤذيه، 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 الآمل محفز ومكون للدافعية لكثير من الأفراد مما يجعلهم يتمسكون بتحقيق أحلامهم وطموحاتهم بكل عزيمة وإصرار.
- التعاطف العقلي Empathy (القدرة على التعرف 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): ويعني كيفية علاقات وصدقات الفرد وحسن إدارتها مع الآخرين والتعامل المجتمع بكل مهارة واقتدار، وحل المشكلات والنزاعات والقدرة على التفاوض (حسين، ٢٠٠٧: ٢٥٥-٢٥٦؛ عبد الهادي، ٢٠٠٦: ٢٣٥-٢٣٦؛ حسين، ٢٠٠٣: ٤٠-٤١؛ www.buisnessballs.com).

بينما حدد سالوفي وماير أربعة أبعاد لذكاء العاطفي وهي:

- إدراك المشاعر والتعبير عنها: ويشمل القدرة على التعرف على المشاعر الشخصية وعلى مشاعر الآخرين والقدرة على التعبير عن المشاعر بشكل دقيق وملائم اجتماعياً.
 - وضوح التفكير من خلال التحكم في المشاعر: وفيه تصبح المشاعر جزءاً من العملية المعرفية كالإبداع أو حل المشكلات أو الذاكرة واتخاذ القرار ، أي توظيف المشاعر للتأثير في وضوح عمليات التفكير وإضفاء المناخ الانفعالي لإدارة العقل للمشاعر.
 - فهم الانفعالات: ويشمل الإمكانيات المعرفية في معالجة المعلومات الانفعالية ، وتتضمن القدرة على الفهم من خلال الاستبصار بالعلاقات بين أنواع المشاعر المختلفة لأسباب وعواقب هذه الانفعالات وكذلك استيعاب الانفعالات والتغيرات التي تحدث لحظة الانفعالات لدى الفرد والجماعات.
 - إدارة الانفعالات: وتشمل القدرة على تنظيم الانفعالات ومراقبتها وضبطها و توجيهها لدى الشخص في المواقف الاجتماعية المتنوعة مع الآخرين. وقد أصبح هذا البعد يدرس الآن في علم النفس فيما يطلق عليه (الميتا انفعالية) أي الوعي بالانفعالات وإدارتها. (<http://www.addustour.com>).
- فيما ذكر خوالدة (٢٠٠٤: ٣٦-٣٧) ان هناك خمس أبعاد للذكاء العاطفي، وهي :
- الوعي بالذات: وهو أساس الثقة بالنفس، فالفرد بحاجة إلى أن يعرف أوجه القوة والضعف لديه ويتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراته.
 - معالجة الجوانب الانفعالية: وهو أن يعرف الفرد كيف يتعامل ويعالج المشاعر السلبية التي قد تؤثر بشكل سلبي على حياته العامة أو النفسية.
 - التعاطف العقلي أو التفهم: ويعني القدرة على قراءة مشاعر الآخرين سواء من تعبيراتهم أو أصواتهم أو تلميحاتهم ووجوههم.
 - الدافعية: فالطموح والتقدم والسعي ووجود الأمل كلها تعتبر مكونات أساسية في الدافعية والتي هي البعد الرابع للذكاء العاطفي، فالفرد الذي يكون لديه هدف ويحدد ويعرف خطواته نحو تحقيق هدفه ويكون لديه الحماس والمثابرة والأمل في تحقيق هدفه هو المقصود بالدافعية لدى الفرد.
 - المهارات الاجتماعية: وتعني مقدرة ومهارة الفرد على تهدئة نفسه والتغلب على حالته المزاجية السيئة، والقدرة على التزامن في المزاج مع الآخرين وحوادث تفاعل بين الفرد والآخرين والذي يعكس عمق الاندماج والارتباط بين الأفراد.

ومن منظور آخر للذكاء العاطفي نجد أن للذكاء العاطفي ستة مكونات تشمل على المهارات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي والتفكير وحل المشكلات والتفاعل الاجتماعي والنجاح الأكاديمي والعمل والعواطف، وشرحها كالآتي:

- العواطف الأخلاقية: وتعني توفر العواطف والسلوكيات التي تتعلق بالاهتمام بالآخرين والمشاركة وتقديم المساعدة وتغذية الآخرين بالأفكار السليمة وتكوين السلوكيات المطلوبة للأعمال الخيرية والتطوعية والتسامح وإتباع النظم والقوانين الاجتماعية.
- مهارات التفكير: وتشمل التفكير بشكل واقعي بالنسبة للمشكلات والهموم، والتفاوض الذي يسهم بتغيير المشاعر والأفكار السلبية إلى مشاعر وأفكار إيجابية، وتغيير طريقة التصرف بتغيير طريقة التفكير بالمشكلة أو الواقع.
- حل المشكلات: وهنا يأتي دور بناء إستراتيجية للتعامل مع المشاكل ومعالجتها، وتحديد المشكل بدقة، ومحاولة الوصول للحلول المختلفة، وإعداد البدائل.
- المهارات الاجتماعية: وتشمل التفاهم مع الآخرين ومهارات التخاطب والتواصل مع الآخرين، والتعبير عن الاحتياجات بوضوح، والمشاركة مع الآخرين، والاهتمام المتبادل بين الفرد والآخرين.
- النجاح العملي الأكاديمي: وتعني مهارات الإنجاز كتوقع النجاح والسيطرة أو التحكم بالبيئة الخارجية والعزيمة والإصرار.
- العواطف: وهنا يأتي دور تنمية العواطف ومعالجة وتنشيط الأجزاء العاطفية لدى الفرد، وبناء وإلهام الفرد عاطفياً. (حسين، ٢٠٠٣: ٣٩٤-٤٠٤).

في حين يتضمن الذكاء العاطفي عند أبو العلا (٢٠٠٤: ٢٧٥) خمسة مكونات وهي:

- الوعي الانفعالي: ويقصد به معرفة الفرد لمشاعره وانفعالاته والاستخدام الأمثل لها في اتخاذ القرارات المناسبة والايجابية في حياته.
- التعاطف: ويقصد به قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين واحتياجاتهم ومشكلاتهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم دون التعبير عن مشاعرهم بصورة مباشرة.
- الدافعية الذاتية: ويقصد بها قدرة الفرد على مواجهة التحديات وتوجيه الانفعالات والمشاعر نحو تحقيق أهدافه في الدراسة أو العمل، وقدرته على التركيز وتجنب المشاعر السلبية عندما يحين وقت الأداء والعمل.

- إدارة الانفعالات الشخصية: ويقصد بها قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية والقدرة على التخلص منها أو تحويلها إلى مشاعر إيجابية، والقدرة على النجاح في حياته العاطفية والتخلص من حالة الحزن أو الغضب أو القلق.
- إدارة انفعالات الآخرين: ويقصد بها قدرة الفرد على التأثير الإيجابي في الآخرين والتجاوب بفاعلية مع مشاعرهم ورغباتهم، وقدرته على تطوير مشاعر الآخرين ومزاجهم وتحسينها ومساعدتهم على التخلص من المشاعر السلبية بمهارة.

وصنف سالوفي أنواع الذكاء العاطفي التي قدمها جاردنر في خمس مجالات أساسية، وهي كالتالي:

- أن يعرف كل إنسان عواطفه: فالوعي بالذات والتعرف على المشاعر وقت حدوثه هو الحجر الأساسي للذكاء العاطفي، وكيف تكون قدرة الفرد على رصد المشاعر من لحظة إلى أخرى يعد ذلك عاملاً حاسماً للنظرة السيكولوجية الثاقبة وفهم النفس، وكما أن عدم القدرة على ملاحظة المشاعر الحقيقية تجعل الفرد يقع تحت رحمتها، فالأشخاص الذين يثقون بأنفسهم هم الذين يعتبرهم الناس أفضل من يعيشون حياتهم لأنهم يمتلكون حاسة واثقة في كل ما يتخذونه من قرارات.
- إدارة هذه العواطف والتحكم بها: إن التعامل مع الأحاسيس والمشاعر وتحييدها بشكل إيجابي بل وجعلها إيجابية، وقدرة الفرد على تهدئة النفس والتخلص من القلق والتهجم ونتائج الفشل هي من أساس المكونات للذكاء العاطفي، فمن يفتقر لهذه القدرات يظل في حالة غير مستقرة وفي عراك مستمر مع المشاعر بالكآبة، أما من يتمتع بها فهم ينهضون من كبوات الحياة ويتقبلونها بسرعة أكبر ويعود لواقع حياة الطبيعية بشكل أفضل.
- تحفيز النفس: أي توجيه العواطف لخدمة هدف ما، فهذا أمر مهم لانتباه النفس ودفعها للتفوق والإبداع، فالتحكم في الانفعالات وتأجيل الإشباع أساس مهم لكل إنجاز، فالأشخاص المتمتعون بهذه المهارة لديهم فاعلية في كل ما يناط بهم من أعمال.
- التعرف على عواطف الآخرين ومشاعرهم: أي القدرة على الإحساس بانفعالات الآخرين و الوعي بانفعالاتهم و التقاط الإشارات التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم، وعادة يدفع ذلك الفرد إلى الإيثار والمشاركة الوجدانية مع الآخرين.
- توجيه المهارات الاجتماعية: والتي تعني فن إدارة العلاقات مع الآخرين، وهي مهارة تعني تطويع عواطف ومشاعر الآخرين والفاعلية في بناء العلاقات مع الآخرين. (خوالدة، ٢٠٠٤: ٣٢-٣٣).

وقدم دويلوكس وهيجز (٢٣-٣٤: ١٩٩٩) (Dulewics & Higgs) تقسيمهما لمكونات الذكاء العاطفي بخمسة مكونات وهي:

- الوعي بالذات: وهي معرفة الفرد لمشاعره واستخدامها في اتخاذ قرارات واثقة في حياته.

- تنظيم الذات: وهي إدارة الفرد لانفعالاته وعواطفه بشكل يساعده ويحفزه ولا يعوقه والقدرة على تأجيل أشياع الحاجات إلى وقت معين.
- حفز الذات : وهي استخدام الفرد لقيمه وتفضيلا ته العميقة لأجل تحفيز ذاته ودفعها وتوجيهها لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- التعاطف: وهي الإحساس بمشاعر الآخرين والقدرة على فهمها وعلى إدارة نزعات وانفعالات الآخرين بشكل إيجابي وأفضل.
- المهارات الاجتماعية: وهي قدرة الفرد على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقاته معهم وإظهار الحب والاهتمام بهم واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة.
- كما ذكر ليفنسون (١٠٣ : ١٩٩٩, Levinson) أن الذكاء العاطفي يشتمل على الأبعاد التالية :
 - الإدراك العاطفي : أي القدرة على معرفة الانفعالات والعواطف التي تشعر بها مع توضيح العلاقة بين مشاعرنا وما نفكر فيه وما نفعله وما نقوله.
 - التحكم في المشاعر : وتعني إدارة المشاعر المندفعة ، والتفكير الواضح.
 - الثقة والضمير الحي : أي المحافظة على التكامل وتحمل المسؤولية للأداء الشخصي.
 - فهم الآخرين : أي الحساسية لمشاعرهم وانفعالاتهم وآرائهم والأخذ بها مع الاهتمام بالنشاط والظاهر تجاههم.
 - الحساسية لاحتياجات نمو الأفراد الآخرين ومساندتهم مع تدعيم قدراتهم.
- وتوصل عثمان و عبد السميع (١٩٩٨: ١٠-١١) إلى أن الذكاء العاطفي يتكون من خمسة أبعاد هي:
 - المعرفة الانفعالية :القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر والعواطف الذاتية وحسن التمييز بينهما مع الوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر الذاتية والأحداث الخارجية.
 - إدارة الانفعالات :القدرة على التحكم في الانفعالات والعواطف السلبية وكسب الوقت للتحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، مع ممارسة مهارات الحياة الاجتماعية والمهنية بفاعلية.
 - تنظيم الانفعالات : القدرة على تنظيم الانفعالات والمشاعر وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق واستعمال المشاعر والانفعالات في صنع أفضل القرارات ، وفهم كيف يتفاعل الآخرون بانفعالات مختلفة ؟ وكيف تتحول لانفعالات من مرحلة إلى أخرى ؟.
 - التعاطف :القدرة على إدراك انفعالات الآخرين والتوحد معهم انفعاليا مع فهم مشاعرهم وانفعالاتهم والتناغم معهم.

■ التواصل: التأثير الإيجابي القوي في الآخرين ومتى تتبعهم وتساندهم والتصرف معهم بطريقة لائقة.

ومن منحى آخر يمكن وضع تصور للقدرات المرتبطة بشكل قوي بالذكاء العاطفي كقدرات يتميز بها أفراد عن آخرين، وبهذا القدرات يمكن تمييز الأفراد الذين يحتمل ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لديهم مقارنة بالآخرين الأقل ذكاءً عاطفياً، وهي تشمل القدرات التالية:

■ الثقة: وهي الإحساس بالسيطرة على الجسد والتعامل معه والتمكن من التصرف والتعامل مع العالم المحيط.

■ حب الاستطلاع: الإحساس بأن اكتشاف الأشياء أمر إيجابي يشعر النفس بالسرور.

■ الإصرار: وهي الرغبة والقدرة على أن يكون مؤثراً، وتولد الشعور بالكفاءة والفعالية لدى الفرد.

■ السيطرة على النفس: وهي القدرة على تغيير الأفعال والتحكم فيها بطرق تتناسب مع المراحل السنية والإحساس بأن هذا الانضباط نابع من داخله.

■ القدرة على تكوين علاقات والارتباط بالآخرين: وتعني الارتكاز على الإحساس بأنه يفهم الآخرين وأنهم يفهمونه.

■ القدرة على التواصل: وتشمل الرغبة والقدرة على التبادل الشفهي للأفكار والمشاعر مع الغير.

■ التعاون: وتشمل القدرة على عمل توازن في نشاط الفرد واحتياجاته الشخصية واحتياجات الآخرين. (حسين، ٢٠٠٦: ١٢-١٣؛ خوالدة، ٢٠٠٤: ٤٣؛ حسين، ٢٠٠٣: ٣٨٦-٣٨٧).

ولقد حدد جاردنر (في الخوالدة، ٢٠٠٤: ٤٠-٤١) أربع قدرات وصفها بأنها مكونات الذكاء العاطفي بين الأفراد، وتشمل هذه القدرات على ما يلي:

■ تنظيم المجموعات: فهي مهارة مهمة للقائد، وتساعد في تنسيق جهود المجموعة الواحد نحو تحقيق هدف مشترك.

■ الحلول التفاوضية: وهي فن أقناع الآخرين، فبعض المفاوضين لديه القدرة على أبرام وعقد الصفقات بكل سلاسة، وبعض المفاوضين قادر على التدخل وحل النزاعات أو الصراعات.

■ العلاقات الشخصية: وهي موهبة التعاطف والتواصل، وهي تسهل القدرة على المواجهة في جميع المواقف في الحياة العامة والخاصة، فالتعرف بشكل مناسب على عواطف الآخرين ومشاعرهم يعتبر فن ومهارة في العلاقات الاجتماعية.

■ التحليل الاجتماعي: ويعني القدرة على اكتشاف مشاعر الآخرين ببصيرة نافذة ومعرفة اتجاهاتهم ودوافعهم وشعورهم، مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين الفرد والمجتمع.

نماذج الذكاء العاطفي:

صاحب الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي ظهور عدد من النظريات التي تحاول تفسير هذا المفهوم الحديث كعادة أغلب العلوم الحديث حيث تعدد الباحثين ينشأ عن ظهور عدد من النظريات والتفسيرات للمفهوم باختلاف نظرة كل عالم وباحث لهذا المفهوم، وهناك عدة نظريات أو نماذج للذكاء العاطفي، أهمها ما يلي:

نموذج (جولمان) للذكاء العاطفي:

قدم (جولمان) نموذج للذكاء العاطفي يعتمد على سمات وخصائص شخصية للفرد تشمل قدرات والدوافع الذاتية والنفسية للفرد، وقدم كتابان كان لهما الأثر الكبير في نشر هذا المفهوم في الأوساط الأدبية والعلمية، فالأول حمل عنوان (الذكاء العاطفي) وأصدره عام (١٩٩٥م)، والكتاب الثاني حمل عنوان (العمل مع الذكاء العاطفي) وأصدره في عام (١٩٩٨م)، وعرف (جولمان) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة المهارات العاطفية التي يتمتع الفرد بها وتلزم للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة، وعرف في موضع آخر الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز ذاتنا، وعلى إدارة انفعالاتنا وعواطفنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال.

وبين (جولمان) أن الذكاء العاطفي مكون من خمس مجالات أساسية، وهي:

- الوعي بالذات: ويشير ذلك إلى معرفة الشخص لعواطفه وإحساسه بها واستخدامها للوصول إلى قرارات مناسبة.
 - إدارة الانفعالات: ويشير إلى قدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة وبمرونة تحت ظل ظروف ومواقف مختلفة.
 - حفز الذات: ويشير إلى أن الفرد يعتمد على قوة دفع داخلية لتحقيق أهدافه وطموحاته.
 - التعاطف: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الآخرين ومعرفة أحاسيسهم.
- التفاعل مع الآخرين: وتشير إلى قدرة الفرد على تكوين علاقات مع الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية، وإدارتها وبناء روابط اجتماعية جيدة معهم (٧٠: ٥٧-١٨: Goleman, ١٩٩٧; ٢٨٦-٢٧١: Goleman, ١٩٩٥).

نموذج (ماير وسالوفي) للذكاء العاطفي:

حيث اهتموا بالجوانب اللامعرفية للذكاء فالذكاء العاطفي عبارة عن مجموعة من القدرات التي تفسر— اختلاف الأفراد في مستوى إدراك وفهم الانفعالات والعواطف، وعرف (ماير وسالوفي) الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وان يميز الفرد بينهم وان يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته.

وفيما بعد عرف (مايروسالوفي) 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، ولقد بين (ماير وسالوفي) على أن الذكاء العاطفي يشمل أربع قدرات أو مكونات، وهي:

- القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنها بدقة: وتعني قدرة الفرد على التعبير عن الانفعالات سواء من خلال الحركات أو ملامح الوجه أو الصوت أو الإشارات.
- القدرة على استخدام الانفعالات لتسهيل عملية التفكير: بحيث يتم توظيف الانفعالات للمساعدة في زيادة التركيز أو التفكير بشكل إيجابي وتحسين التفكير.
- القدرة على فهم وتحليل الانفعالات: وتعني قدرة الفرد على تحليل الانفعالات وتسميتها وفهمها وتفسير معناها.
- القدرة على إدارة الانفعالات: وتعني القدرة على تنظيم الانفعالات وإدارتها وتكون معيناً للفرد لتطوير علاقاته مع الآخرين وتحسينها. (السمدوني، ٢٠٠٧: ١٠٦-١١٣؛ ٣-٣١، ١٩٩٧؛ Mayer & Salovey؛ ١٨٩:١٩٩٠، Salovey & Mayer).

نموذج (بار-أون) للذكاء العاطفي:

ركزا (بار-أون) بتحليله للذكاء العاطفي على آثاره ونتائجه وأنه ينتمي إلى ميدان الإمكانات العقلية والقدرات العاطفية غير المعرفية، وعرّف (بار-أون) الذكاء العاطفي بأنه تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط. وعرفه بأنه مجموعة من القدرات غير المعرفية والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد في التكيف مع المتطلبات البيئية وضغوطه.

ولقد حدد (بار-أون) خصائص الذكاء العاطفي تبعاً لذلك عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة العاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة لمتطلبات البيئة، وأوضح (بار-أون) أن الذكاء العاطفي يتكون من خمس كفاءات لا معرفية أو قدرات كما يطلق عليها أحياناً، وهي:

- كفاءات لا معرفية ذاتية (المكونات الشخصية الداخلية): وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح، مثل: الوعي الذاتي والتوكيدية وتقدير الذات وتحقيق الذات والاستقلالية.
- كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص (مكونات العلاقة بين الأشخاص): وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين، مثل: التعاطف والمسئولية الاجتماعية والعلاقة بين الأشخاص.

■ كفاءات ضرورية للقابلية للتكيف (مكونات القدرة على التوافق): وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة، مثل: حل المشاكل وإدراك الواقع والمرونة.

■ كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط وضبطها (مكونا إدارة التوتر): وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات، مثل: تحمل الضغوط والتوتر وضبط الاندفاع.

■ المزاج العام: وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي، مثل: السعادة والتفاؤل.

ولقد أعد (بار-أون) أول أداة لقياس الذكاء العاطفي وكانت مصممة للتعرف على تلك الكفاءات اللامعرفية، وأستخدم مقياس تقرير ذاتي مكون من (٣٦٠) فقرة لتحقق من تلك الكفاءات اللامعرفية الخمسة كما وصفها (بار-أون) (٩-٣٨ : ٢٠٠٠، Bar-on، ١٤-٢٣: Bar-on، ١٩٩٧؛ السمدوني، ٢٠٠٧: ١٠١٣-١٠٦؛ الأحمدى، ٢٠٠٧: ٦٨-٦٩).

أهمية الذكاء العاطفي:

يعتبر الذكاء العاطفي مفهوم عصري حديث، ولكن وجد له تأثير واضح على مجرى سير حياة الإنسان، وتأثير مهم في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، فهناك قاسم مشترك بين العواطف والتفكير وبين العقل والقلب، وهناك تعاون فيما بينها لإتاحة الفرصة للإنسان لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم، فالشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي أو عدم أوازن عاطفي لا يستطيع السيطرة على عواطفه أو التحكم بانفعالاته حتى وأن كان على مستوى عالي من الذكاء (أبو رياش وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٨٠-٢٨١).

ومن ثم تبدو أهمية الذكاء العاطفي خصوصا ونحن في بداية الألفية الثالثة حيث نجد المجتمع يواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالمجال السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي، والأزمة المالية العالمية خير مثال لذلك وما أفرزته من تأثير قوي على كثير من الشركات وبالتالي التأثير على الموظفين والعاملين وما صاحب ذلك من حالات قلق واضطرابات بل وصلت إلى حد الانتحار . وليس هناك ثمة شك في أن الحلول لمعظم هذه المشكلات التي تسبب الضيق والقلق للمجتمع هو أن يمتلك الفرد ليس فقط القدرات الفكرية المطورة بطريقة جيدة ، بل عليهم أيضا أن يمتلكوا مهارات اجتماعية و عاطفية تتكامل مع المهارات الفكرية لحل هذه المشكلات الراهنة والخروج من الأزمات التي يمر بها الأفراد بين حين وآخر، ومن هنا يتضح أهمية هذه المهارات لدى الأفراد و القدرة على إدارتها والتعامل معها و الانسجام بينهم بفاعلية وقد ساهم كل هذا في الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي لتأثيره القوي على ذلك (١٤٢-١٣٨: ٢٠٠١، Pfeiffer & Steven).

أن البحث العلمي بدأ في الاهتمام بالعواطف والانفعالات للإنسان وطور الأساليب والطرق لفهم ودراسة هذه العواطف والانفعالات التي كانت مصدر غموض فيما مضى، وتعتبر العواطف جانبا أساسيا من جوانب السلوك الإنساني، وهي ذات صلة وتأثير كبير على حياة الإنسان وشخصيته وتختلف باختلاف شخصية الفرد وسلوكه والبيئة التي يعيش فيها، فمن الناس من لديه نضج عاطفي وانفعالي وله القدرة على التكيف مع أفراد

المجتمع، ومنهم من ليس لديه نضج وهو غالباً ما يعاني من مشكلات التكيف والتوافق وإدارة العلاقات مع المجتمع، ومنهم من لديه القدرة على التعامل مع العواطف و الانفعالات الإيجابية والسلبية منها، ولديه القدرة على التحكم بها وإدارتها لتكون حافز له ودافع له ويكون هو متخذ القرار والمتصرف الأول، ومنهم من تحطمه العواطف السلبية وتقفز به يمتناً ويساراً وتتحكم بقراراته وتصرفاته، فالذكاء العاطفي هو المفتاح الجديد للنجاح، ولقد أشار العديد من الدراسات إلى أن الكثير من الموظفين ذوي المؤهلات الواعدة فشلوا في تحقيق النجاح، وكان من أسباب فشلهم تندي معدل الذكاء العاطفي لديهم، وعدم قدرتهم على التواصل وبناء علاقات مع الآخرين، فالفشل غالباً ما ينشأ عن أسباب عاطفية أكثر من أسباب فنية ومهنية (خوالدة، ٢٠٠٤: ٢٦-٢٧). وهذا يوضح لنا كيف أهمية التعامل مع الذكاء العاطفي وفهمه الفهم الصحيح ليكون خير معين للإنسان في مواجهة المشكلات والتعامل مع ضغوط الحياة وإدارة عواطفه وانفعالاته لتكون دافعاً له وليس محطماً له، وبناء العلاقات المثمرة وإدارة عواطفه وعلاقاته بشكل صحيح نحو النجاح.

إن القدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات هي أساس الإرادة وأساس الشخصية الناجحة، وإدارة العواطف هي تحد وهي حاجة ملحة بنفس الوقت، فهناك أشخاص يتمتعون بمستوى ذكاء مرتفع ولكن لا يستطيعون تسيير حياتهم العاطفية بشكل جيد، فقد يفشل الشخص اللامع من حيث الذكاء في حياته نتيجة عدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحة (خوالدة، ٢٠٠٤: ٤٤) فالعواطف هي التي تقود التفكير والقيم و الخوف والبقاء، والقدرة على إدارتها بشكل صحيح يعني الخروج من الأزمات والمشكلات وإدارتها بشكل سلمي يعني الانغماس في الأزمات والمشكلات وبالتالي التأثير بشكل سلمي على قراراته.

والأفراد الذين يدركون مشاعرهم وعواطفهم بصورة دقيقة يتعاملون مع الموضوعات الانفعالية بصورة أفضل، ومن ثم يتمتعون أكثر بحياتهم قياساً بأولئك الذين يدركون مشاعرهم وعواطفهم بصورة أقل دقة، وللذكاء العاطفي تأثير على قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة به والتعامل مع ضغوطها، وهذا ما أشار إليه (بار-أون) و(جولمان) من أهمية الذكاء العاطفي في النجاح بالحياة والسعادة (الخضر وآخرون، ٢٠٠٧: ١٨).

وتشير الدراسات في مجال الذكاء العاطفي إلى أنه يرتبط إيجابياً بمجموعة من المتغيرات المرغوبة شخصياً واجتماعياً، فالذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بالرضا عن الحياة (Palmer, et al ٢٠٠٢)، ويرتبط بجودة العلاقات الاجتماعية للفرد وحجمها (Austin, et al. ٢٠٠٥)، ومرتبطة بالعلاقات الإيجابية مع الأصدقاء (Brackett, et al. ٢٠٠٤)، والأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية (Sjoberg & Engel ٢٠٠٥، berg)، وهم أفضل في جانب الصحة النفسية والبدنية، وأكثر اهتماماً بمظهرهم الخارجي (Brackett, et ٢٠٠٤، al.) وأكثر استعداداً لطلب المساعدة المهنية وغير المهنية للمشكلات الشخصية العاطفية (Ciarrochi & Deane, ٢٠٠١)، وهم أكثر تفوقاً من الناحية الأكاديمية (Parker, et al, ٢٠٠٤) (الخضر وآخرون، ٢٠٠٧: ١٧).

ووجد أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية (Dulewicz & Higgs, ٢٠٠٤؛ ٢٠٠٤) وأعلى أداءً وظيفياً وشعوراً بضغوط العمل (Kaipiainen & Cartwright, ٢٠٠٢) ؛ ٢٠٠١، Fletcher, ٢٠٠١؛ Slaski، ولديهم مهارات قيادية أعلى (Higgs & Rowland, ٢٠٠٢)، ولديهم مقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل (Sjoberg, ٢٠٠١)، ويسر— عمليات التغيير التنظيمي بشكل أفضل (Vakola, et al. , ٢٠٠٤)، ويزيد من أداء فرق العمل (Jordan, et al., ٢٠٠٢)، وتحسن الأداء الإداري (Slaski & Cartwright ٢٠٠٢،) (الخضر وآخرون، ٢٠٠٧: ١٧).

والذكاء العاطفي هو قاعدة وأساس نمو الكفاءة العاطفية، و التي أساسها الأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أو لديهم قدرة أكبر على تنمية مهارات كفايتهم العاطفية. وقد توصلت الدراسات إلى ان الذكاء العاطفي يؤثر إيجابا في كفاءة المؤسسات والمنظمات من خلال ما يلي:

- الذكاء العاطفي يخلق نمطا مستقرا من العلاقات العامة الايجابية بين الأفراد والموظفين.
- يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته المؤسسية وفاعلية إدارته.
- الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمنظمات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الموظفين و الأفراد حيث المواقف الهائنة «السعيدة» والتغذية الراجعة توفر دوافع ايجابية وأماناً لدى الموظفين والأفراد مما يوفر جواً لمزيد من النمو والتطور.
- يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات و للأفراد في تحسين الإنتاج، لما في ذلك من قدرة على البعد عن الاضطراب وضغوط العمل.
- أظهرت الدراسات في هذا المجال ان الذكاء العاطفي له علاقة بتحصيل الأطفال وتعليمهم وبتحسين سلوكهم.
- كما أشارت الدراسات إلى ان ضعف مستوى الذكاء العاطفي لدى المعلمين والآهل يجعل انفعالات وعواطف الأطفال حادة وسلوكياتهم عدوانية ويكونون أكثر تعرضاً للإحباط والاكتئاب.
- ان إهمال التعامل الذي عاطفياً من الأطفال يجعلهم يلجئون إلى التلفزيون والفيديو بما فيها من خبرات عاطفية مصطنعة وسطحية تؤدي إلى فقدان الأطفال للكثير من ابن النمو العاطفي الطبيعي.
- تشير نتائج الدراسات النفسية التربوية والاجتماعية إلى ان اثر ذكاء العاطفة على النجاح في الحياة أعلى من اثر الذكاء العام.
- أهمية وجود برامج خاصة لتغيير جانب خاص من السلوك، وأخرى لإحداث تغيير جذري في شخصية المتدرب ومن ذلك ما سمي بعلم الذات، وهذه البرامج تشجع الأطفال على التعرف على مشاعرهم واحتياجاتهم والحديث عنها وعلى تدريبهم على تحديد أولوياتهم وأهدافهم وعلى التعلم من الخبرات السابقة. وبذلك فإن علم الحياة يعمل على تطوير الشخصية بوجه عام ومن هذه البرامج برنامج حل النزاعات إبداعيا ، ويركز على تدريب الأفراد على تحديد بدائل لحل النزاع واحترام الخلفيات الثقافية والاجتماعية للآخرين وبالتالي إلغاء التعصب ومقاومته. (<http://www.addustour.com>).

وأخيراً يجب أن نشير إلى أن للذكاء العاطفي صلات كثيرة ومتشعبة بواقع تعاملنا مع الحياة وطريقة إدارتنا لأنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين. فالذكاء العاطفي يتعلق بالتنظيم الشخصي- في الإدارة والمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل وفي الحياة بشكل عام، وهو يشمل حدساً وبديهة ومميزات وحماس وطموح يتميز به المدير، ومهارات في إدارة العلاقات مع الموظفين وتكوين الصلات والعلاقات (نصيف، ٢٠٠٦: ١١).

ثالثاً- الأداء الوظيفي:

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الأداء لأهميته البالغة، فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المنظمات حيث تهتم المنظمات دائماً برفع مستوى الأداء وتحسين كفاءة العاملين فيها لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة في الأداء وبأقل التكاليف الممكنة، وفي ظل الظروف الراهنة فأن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء وكفاءة الإنتاجية للعاملين بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فالمنظمات أصبحت تواجه تحديات داخلية وخارجية متعددة.

فعلى الصعيد الداخلي أصبحت الحاجة ملحة إلى التغيير والتطوير في فلسفة المنظمات ورؤيتها وهياكلها بل وأهدافها العامة للتماشي وتلبي حاجات العاملين وتمنحهم المزيد من الاستقرار النفسي- والمادي في سبيل الحصول على المزيد من الإنتاجية وتحسين أداء العاملين وضمان ولاءهم للمنظمات التي يعملون بها، بالإضافة إلى التغييرات في تكوين الموارد البشرية ونظرتها لنفسها كمحرك قوي في المنظمات وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات للحصول على الموارد البشرية المتميزة.

أما على الصعيد الخارجي فإن التطور الهائل في البيئة الخارجية التي تعيش وتعمل فيها المنظمات والذي بدوره كان له التأثير العميق والقوي على حياة الأفراد والمنظمات بل والمجتمعات بما فيه من تغيير جذري شمل أنماط التفكير والتعليم والإدارة في المنظمات، وإيضاً وجود المنافسين وشراسة المنافسة فيما بينهم وضراوتها على مستوى عالمي بدون حدود أو قيود جغرافية، يجعل من المنظمات تبحث في أفضل السبل لاستثمار مواردها المادية والبشرية وتحقيق أفضل إنتاجية ورفع مستويات أداء العاملين إلى الحد الأعلى بشتى الطرق والوسائل.

مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (Hamady, ٢٠٠١: ٢١٦).

ويعرف مرشد (١٩٨٨ : ٣١٣) الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

بينما يعرف الدحلة (٢٠٠١ : ٩٦) الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

وعرف الباطين (١٩٩٤ : ١٦٠) الأداء بأنه المسئوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

وعرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (باجبر، ١٩٩٦ : ٢٤).

كذلك يعرف غيث الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (غيث، ١٩٩٠ : ١٥٣) .

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (الماضي، ١٤١٧ : ١٣) .

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة (آل نمشة، ١٩٩٦ : ٨).

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، ١٩٩٦ : ١١ - ١٢) .

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (البرعي وآخرون، ١٤١٤ : ٢٧٥) .

ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة (سليمان، ١٩٩٠ : ١٢) .

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك (مجبر، ١٩٩٤ : ٤٩) .

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عاشور ، ١٩٨٦ : ٢٥) .

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (المير ، ١٩٩٥ : ٢١٣) .

وعرف الدرّة (٢٠٠٣: ٢٥) الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات.

ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً

(درّة، ١٩٩٨: ٣-٤).

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس وآخرون، ١٩٩٩: ٢٤٢).

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً

(البابطين، ١٩٩٤: ٩٦).

ويتضح للباحثة مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري (من وجهة نظر الباحثة)، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحد دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى ان الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه ان تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق إيه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن قوم بذلك هم الموظفون ، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء ، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ويفرق الباحثين بين كل من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

أن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات (الدحلة، ٢٠٠١: ٩٨).

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (محمد، ٢٠٠٠: ٢٠٩).

وبحسب النموذج الذي قدمه (الدرة، ٢٠٠٣: ١١٩) لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه يرى أن لأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:

- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسئولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
- متطلبات العمل، كالواجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.

■ البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

عناصر الأداء:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

■ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

■ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

■ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملة (آل الشيخ، ١٩٩٤: ٢١؛ عبد الله، ١٩٧٩: ١٨).

العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

■ غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف (العماج، ٢٠٠٣: ٦٧).

■ عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة (محمود، ١٩٩٧: ٣٩٨).

■ اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج (محمود، ١٩٩٧: ٤٠٠).

■ مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة (العماج، ٢٠٠٣: ٦٧).

■ التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (العماج، ٢٠٠٣: ٦٨).

عناصر إدارة الأداء:

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف. ويعرف زايد (٢٠٠٦: ١٧٦) إدارة الأداء بأنه الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.

ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي:

■ تحديد الأداء: حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- تقييم الأداء: وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.
 - التغذية العكسية للأداء: ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة (الخزامي، د ت : ٨).
- وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف رئيسية أساسية، وهي ما يلي:
- أهداف إستراتيجية: حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
 - أهداف إدارية: حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
 - أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس (زايد، ٢٠٠٦: ١٨١).
- ويرى (روبرت باكال) أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي:
- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حدٍ سواء.
 - طريقة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
 - طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
 - تقدم المعلومات اللازمة عند إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين.
 - وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة.
 - وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.

- وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
- تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء (باكال، ١٩٩٩: ٤٩).

ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم المعلومات للإدارة الأداء، وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص كل من ما يلي:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
- كيف سيعمل الموظف والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل.
- كيف سيتم تقييم أداء العمل.
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها (باكال، ١٩٩٩: ٢٦).

ويرى الخزامي (د ت : ٩) أن ادوار المديرين والمشرفين تدعوهم إلى محاولة إدارة أداء العاملين تحت سلطتهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي بشكل فعال وباستخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات التقييم لإدارة أداء العاملين نحو الأفضل، ولا بد قبل ذلك من تحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين أو المشرفين والمدراء، وإعادة توصيف مهام وواجبات الرؤساء إذا لزم الأمر أو توصيف وظائف العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

نظريات الأداء والإدارة:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج (العديلي ، ١٩٩٥ : ٢٧). وقد ركزت هذه النظرية

مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر- البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية. (بدر ١٩٨٢: ١٨ - ١٩)

نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض(هاشم، ١٩٨٤: ٢٣). لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية- نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة . كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر

وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت

المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي

الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق (النمر، ١٩٩٠ : ٨ - ٩).

النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم. وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام

هي : (السلطة البطولية- السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة) (محمود، ١٩٨٥: ١٥٦ - ١٥٧).

هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء (عامر وآخرون، ١٤٠٣: ٣٠).

نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

(النمر وآخرون، ١٩٩٧: ٥٦).

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (Mayo, et. all) التي أجريت في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (كنعان، ١٩٨٢ : ٧٥ - ٧٦).

نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة (الشهري ، ١٩٩٨ : ١٨). ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف (العوامل، ١٩٩٠: ٣٢). وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم (الشهري، ١٩٩٨: ٣٥).

نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن

دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه (ماهر، ١٩٩٣: ١٥٣). وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (النمر، ١٩٩٠ : ١٩٢-١٩٣).

النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي (الشهري، ١٩٩٨: ٣١).

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان،

لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء (النمر ، ١٩٩٠ : ١٩٧)

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ -الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب -الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج -الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة (الدلبيجي، ١٤١٧: ٧٩ - ٨٠).

تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة (محمد، ٢٠٠٠: ٢٠٧).

ولقد تعدد التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، ألا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء. وعرف تقييم الأداء (معجم المصطلحات الإدارية، ٢٠٠٧: ٥٤٤) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

وعرف عبيد (١٩٦٥: ٤٥٨) تقييم الأداء بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أمتها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.

ويعرف عقيلي (١٩٧٦: ٩) تقييم الأداء بأنه عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

بينما يعرف السلمي (١٩٨٨: ٢٨٩) تقييم الأداء بأنه استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الانجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات والأنشطة المختلفة.

في حين يعرف تقييم الأداء (بربر، ١٩٩٧: ١٢٥) بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من إتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة ١/٣٦)

ولقد حدد بعض الباحثين بأن المقصود من تقييم الأداء هو مايلي:

- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد.
- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
- وضع الحوافز لتحسين الأداء.
- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية (Racker et al., ١٩٦٤: ٣٩٦).

ويرى السلمي (١٩٧٦: ٤١) أن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما :

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة (رشيد، ٢٠٠٤م : ٧٧٦).

هناك اختلاف بسيط بين الباحثين حول تصنيف طرق تقييم الأداء: فمنهم من يصنفها إلى طرق تستند إلى مقارنة الفرد بغيره من الأفراد وتشمل الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية، وطرق تستند على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء وتشمل الإدارة بالأهداف والتقييم وفقاً لمقياس مدرج بالمستويات و التقييم وفقاً للقائمة السلوكية، وطرق وصفية تشمل التقييم في شكل مقالة أو المواقف الحرجة (حنفي، ٢٠٠٢م: ٣٦٦-٣٦٩).

ولكن بشكل عام يتفق أغلب الباحثين (رشيد، ٢٠٠٤م؛ حنفي، ٢٠٠٢م؛ الحمود، ١٩٩٤؛ حسن، ١٩٩٩م؛ صالح، ٢٠٠٤م؛ علافي، ١٩٩٩م) على أن أهم طرق التقييم هي:

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادةً لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو التقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون ٥٠% في الوسط وتمثل أداء جيد و ١٥% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل ١٠% عند أقصى—الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة: والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس: ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم بأختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر— ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. ألاً أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقويم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم أختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية و تعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتساهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الأستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وإيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لأعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء، وإيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي— للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزات أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

ألا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي و فرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب أدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل و لوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:

- تحديد الاحتياجات الخاصة.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة للأداء.

- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية (كامل، ١٩٩٣: ٣١٥).

في حين قسم السالم (٢٠٠٢: ١٠٥) أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:

- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية و ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف و تخطيط القوى العاملة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم إتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة (رشيد، ٢٠٠٤: ٧٤٣-٧٤٦).

القسم الثاني - الدراسات السابقة:

تعاني المكتبة العربية بشكل عام من محدودية الدراسات التي تتناول مفهوم الذكاء العاطفي رغم أهميته واستخدامه كمؤشر للدلالة على كثير من السلوكيات لدى الأفراد، وقلة قليلة جدا الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي وتطبيقه في الوطن العربي، ولكن رغم ذلك سوف نتناول الدراسات التي استطاعت الباحثة الوصول إليها والتي تبحث في مفهوم الذكاء العاطفي في البيئة العربية والغربية، وسيتم تناولها تنازلياً ومرتباً بناءً على الأحدث ومبتدأً بالبيئة العربية ثم البيئة الغربية.

أ.الدراسات العربية:

أول هذه الدراسات هي دراسة (الخليفة، ٢٠٠٩) بعنوان قياس الذكاء الوجداني في السودان، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الذكاء العاطفي و بنيته التكوينية، من خلال بناء مقياس للبيئة السودانية يراعي الحساسية الثقافية لهذه البيئة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة استمارة للبيانات الأولية و أعد مقياس بطريقة التقرير الذاتي وتتم الإجابة عليه بميزان خماسي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين (ذكور وإناث) بالمنشآت الحكومية والخاصة، وبجميع القطاعات المهنية بولاية الخرطوم، وطلاب الجامعات، وقامت الباحثة بتطبيق استمارة البيانات الأولية ومقياس الذكاء العاطفي علي عينة حجمها (٤١٠)، توزعت ذكور ٢٢٩ (٥٦%) وإناث ١٨١ (٤٤%) تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة غطت شرائح متعددة (قياديين، موظفين، طلاب). وأسفرت أهم نتائج الدراسة: التأكد من الصدق الظاهري للمقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين، وتمتع الفقرات والأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الذكاء العاطفي بدرجات عالية من الثبات وذلك عند استخدام بعض طرق الثبات (إعادة التطبيق، كرونباخ ألفا كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وأبعاده الفرعية. كما كشفت نتائج صدق مقياس الذكاء العاطفي وقدرته التمييزية، إضافة لإبراز تمايز الذكاء العاطفي عن الذكاء العام، وانتماء الذكاء العاطفي إلى مجال

القدرات العقلية. وكشفت نتائج التحليل العاملي عن وجود عامل عام هو "الذكاء العاطفي" وخمسة عوامل فرعية تكون بنيتها الداخلية (اليسر- الانفعالي في التفكير، التعامل بالحسنى مع الآخرين، تنظيم وإدارة الانفعالات، الحالة المزاجية، الوعي بالذات والسعي لتحقيقها).

أما الدراسة الثانية فكانت بعنوان الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض المتغيرات العاطفية لدى طلبة الجامعة (المصدر، ٢٠٠٨) والتي استهدف دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومجموعة من المتغيرات العاطفية تمثلت في وجهة الضبط وتقدير الذات والخجل، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي ما علاقة الذكاء العاطفي ببعض المتغيرات العاطفية التالية: وجهة الضبط وتقدير الذات والخجل؟ وانبثق من هذا التساؤل سبع فرضيات تم من خلالها الإجابة عن تساؤلات الدراسة الفرعية، في حين بلغ حجم العينة ٢١٩ طالباً وطالبة من طلاب المستوى الثالث بكلية التربية بجامعة الأزهر بغزة، وقد تم استخدام مجموعة من المقاييس للحصول على البيانات من أفراد العينة وهي مقياس الذكاء العاطفي، ومقياس وجهة الضبط، ومقياس الخجل، ومقياس تقدير الذات كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية: منها اختبار (T.test) والوزن النسبي والنسبة المئوية وتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء العاطفي لصالح الذكور، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي- الذكاء العاطفي في تقدير الذات لصالح ذوي الذكاء العاطفي المرتفع، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي- الذكاء العاطفي في وجهة الضبط والخجل، وجود تأثير دال إحصائياً للذكاء العاطفي على كلاً من وجهة الضبط وتقدير الذات والخجل.

والدراسة الثالثة كانت بعنوان علاقة هوية الأنا بفاعلية الذات و الذكاء العاطفي لدى عينة من المراهقات (المزروع، ٢٠٠٧) وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين هوية الأنا وكل من فاعلية الذات، والذكاء العاطفي لدى عينة قوامها (١٠٤) طالبة، (٤٩) طالبة من الطالبات المرشحات للبرنامج الإثرائي من قبل مركز الموهوبات بمكة المكرمة، و(٥٥) طالبة من الطالبات العاديات تم اختيارهن عشوائياً من طالبات الصف الأول ثانوي، في الفصل الدراسي الأول/ الثاني من العام الدراسي ١٤٢٦/١٤٢٧هـ حيث طبق عليهن استبيان هوية الأنا للشباب إعداد مرسى (٢٠٠١)، مقياس فاعلية الذات إعداد العدل (٢٠٠١)، مقياس الذكاء العاطفي إعداد غنيم (٢٠٠١)، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واختبار ت (T-test) لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات، وأسفرت أهم نتائج الدراسة عن التالي: وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) بين درجات هوية الأنا وكل من درجات فاعلية الذات، والذكاء العاطفي، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط كل من درجات فاعلية الذات والذكاء والعاطفي للطالبات الموهوبات، والعاديات، لصالح الموهوبات، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات هوية الأنا للطالبات الموهوبات، والطالبات العاديات، لصالح العاديات، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات أبعاد مقياس هوية الأنا للطالبات الموهوبات، والعاديات، لصالح العاديات.

وفي دراسة (الخضر- وآخرون، ٢٠٠٧) التي كانت بعنوان هل الأذكاء وجدانياً أكثر سعادة؟ والتي هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة المحتملة بين الذكاء العاطفي والسعادة، واستخدمت في تقدير درجة السعادة قائمة أكسفورد للسعادة، تعريب أحمد عبدالخالق، واستخدمت في قياس الذكاء العاطفي مقياسين هما استبانة الذكاء

الانفعالي لرشا الديدي، ومقياس الذكاء العاطفي لفاتن موسى، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من ١٥٣ طالباً و١٤٤ طالبة، بمجموع عينة قوامها ٢٩٧ فرداً من جامعة الكويت، متوسط أعمارهم ٢٠،١، وأظهرت أهم نتائج الدراسة: ارتباطات إيجابية دالة إحصائياً بين السعادة وجميع درجات الذكاء العاطفي الكلية والفرعية، راوحت بين (٢٣،) و (٦٤،) (عند مستوى دلالة (٠،١)، وتشير معادلة الانحدار للتنبؤ بدرجة السعادة من خلال المقاييس الفرعية لمقياسي الذكاء العاطفي إلى أن (٦،٤٤%) من التباين في درجة السعادة يمكن التنبؤ بها بصورة جوهرية من خلال أربعة مقاييس فرعية هي تنظيم الوجدان، والدافعية الشخصية، والوعي الذاتي (من استبانة الذكاء الانفعالي)، والتقدير والتعبير عن الوجدان (من مقياس الذكاء العاطفي)، ولم تسفر النتائج عن فروق جوهرية بين الجنسين في مقياسي السعادة والدرجة الكلية لاستبانة الذكاء العاطفي، لكنها كشفت فروقاً جوهرية بينهما في كل من الدرجة الكلية لمقياس الذكاء العاطفي، وجميع المقاييس الفرعية لها، وفي المقاييس الفرعية المشاركة الوجدانية ومعالجة العلاقات الخاص استبانة الذكاء الانفعالي، حيث حازت الإناث متوسطات أعلى في هذه المقاييس من متوسطات نظرائهن الذكور. وما عدا المقياس الفرعي الدافعية الشخصية (استبانة الذكاء العاطفي)، كانت جميع درجات المقاييس الكلية والفرعية للذكاء العاطفي مترابطة فيما بينها عند مستوى دلالة (٠،١)، مما يعزز الصدق التلازمي لكلا المقاييسين.

وفي دراسة (الأحمدي، ٢٠٠٧) التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من (الذكاء المعرفي، والتحصيل الدراسي) لدى عينة من طلاب جامعة طيبة وطالباتها بالمدينة المنورة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من متغيرات (النوع، والعمر، والتخصص الدراسي، والوضع الاجتماعي الثقافي للأسرة) على الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومكوناته (الوعي الانفعالي - إدارة الانفعالات الشخصية - الدافعية الذاتية - التعاطف - إدارة انفعالات الآخرين) لدى أفراد عينة الدراسة، وقد تكونت أدوات الدراسة من (١- مقياس الذكاء العاطفي، ٢- اختبار الذكاء المصور، ٣- استمارة تقدير الوضع الاجتماعي الثقافي في البيئة السعودية)، و شملت عينة الدراسة عدد (١٢٦) طالباً وطالبة بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، وقد أجريت المعالجات الإحصائية باستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون، واختبار (ت) للمتغيرات ذات المستويين، وتحليل التباين الأحادي للمتغيرات الأكثر من مستويين، وأسفرت أهم نتائج الدراسة في ضوء المعالجات الإحصائية عن أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي والذكاء المعرفي، في حين توجد علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين التحصيل الدراسي والذكاء العاطفي بمكوناته ودرجته الكلية، ما عدا مكوني (إدارة الانفعالات الشخصية، والتعاطف)، كما كشفت النتائج بوجه عام عن وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات (النوع، والعمر، والوضع الاجتماعي الثقافي للأسرة) على الذكاء العاطفي، بينما لم يوجد تأثير دال لمتغير (التخصص الدراسي) على الذكاء العاطفي لدى طلاب الجامعة وطالباتها من أفراد عينة البحث.

ب.الدراسات الأجنبية :

في دراسة لأكستريميرا وآخرون (Extremera et al., ٢٠٠٥) تناولت العلاقة بين الرضا عن الحياة ومجموعة من المقاييس الفرعية للذكاء العاطفي تشمل ابعاد:(الوضوح، وإصلاح المزاج، والانبساط، والاكنتاب، والغضب، والتوتر، والتعب، والعصبية)، وشملت الدراسة عينة مكونة من ٤٨١ طالباً من أسبانيا، ووجد أن العلاقة بين الرضا عن الحياة والذكاء العاطفي بأبعاده التي تشمل: (الوضوح، وإصلاح المزاج، والانبساط) علاقة إيجابية، وترتبط العلاقة بين الرضا عن الحياة والذكاء العاطفي بأبعاده التي تشمل: (الاكنتاب، والغضب، والتوتر، والتعب، والعصبية) بعلاقة عكسية.

وفي دراسة قام بها أوستن وآخرون (Austin et al., ٢٠٠٥) والتي تناولت علاقة الذكاء العاطفي بالرضا عن الحياة وحجم الشبكة الاجتماعية وجودتها، وشملت عينة قوامها ٥٠٠ فرداً، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والرضا عن الحياة وحجم الشبكة الاجتماعية وجودتها.

وأجرى فرنهايم وبتريدز (Furnham & Petrides, ٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والسعادة والانبساط والانفتاح والعصبية، وشملت الدراسة عينة مكونة من ٨٨ فرداً، وتوصلت إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بالسعادة بنسبة (٠,٧٠) والانبساط بنسبة (٠,٣٣) والانفتاح بنسبة (٠,٣٨)، ويرتبط عكسياً بالعصبية بنسبة تبلغ (-٠,٣٧).

وفي دراسة بالمر وآخرون (Palmer et al., ٢٠٠٢) التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا عن الحياة، وشملت الدراسة عينة مكونة من ١٠٧ أفراد، وجد أن العلاقة بين الذكاء العاطفي ببعده (الوضوح) والرضا عن الحياة علاقة إيجابية.

وفي دراسة تناولت العلاقة بين سن التفوق والذكاء العاطفي لبركير وآخرون (parker et al., ٢٠٠١)، وكان هدف الدراسة الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي كسمة وسوء التوافق الانفعالي، وتكون عينة الدراسة من ٣٢٩ فرداً من الذكور، و٥٠٤ من الإناث، بمجموع قدرة ٨٣٣ فرداً، و استخدم في الدراسة قائمة معامل الانفعالية ل "يار - اون" في قياس الذكاء العاطفي، وكانت أهم نتائج الدراسة هي إن الإناث اقل من الذكور في الاضطرابات الانفعالية وكذلك وجود فروق بين الذكور والإناث في الدرجات الكلية للذكاء العاطفي وبعد الذكاء الشخصي— لصالح الإناث وارتباط الذكاء العاطفي وإبعاد الفرعية بالتفوق الانفعالي لدى الفرد.

وفي دراسة تشيرنز (Cherniss, ٢٠٠٠) التي تناولت الذكاء العاطفي والإنتاجية لدى المدراء، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٥١٥ مديراً، وجدت الدراسة أن ارتفاع الذكاء العاطفي لدى المديرين يعتبر معياراً لزيادة نسبة الإنتاجية والأداء في العمل مقارنة بالمديرين ذوي الذكاء المنخفض.

وفي دراسة سالوفي وآخرون (Salovey et al., ١٩٩٩) على عينة مكونة من ٦١ فرداً، وجد 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.

أما دراسة براون (Brown, 1999) التي هدفت إلى التعرف على أسباب النجاح في العمل لدى العاملين في مختلف المؤسسات، واستخدمت عينة مقدارها 371 موظفاً، فتوصلت إلى أن مفتاح النجاح في العمل يرجع إلى نسبة الذكاء العاطفي، والعلاقة بين فرق العمل والمرونة والتلقائية لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي دراسة أخرى لبراون (Brown, 1999) بهدف التأكد من علاقة الذكاء العاطفي كعامل مهم للاحتفاظ بالوظيفة والمهنة، وشملت الدراسة عينة مكونة من 70 فرداً يعملون في مختلف المجالات المهنية، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الوجداني والصحة النفسية عامل هام للتنبؤ بالنجاح في الحياة العملية والاحتفاظ بالوظيفة.

وفي دراسة تناولت العلاقة بين الانجاز الأكاديمي والذكاء العاطفي لتابيا (Tapia, 1998) والتي كان هدفها دراسة علاقة الذكاء العاطفي بالتحصيل الدراسي، وشملت الدراسة عينة مقدارها 128 طالب وطالبة من طلاب المدارس المتوسطة، وكان من نتائج الدراسة التي توصلت لها إن علاقة الذكاء العاطفي بالتحصيل الدراسي لدى العينة كانت ضعيفة.

و في دراسة شاتا وآخرون (Shatta et al., 1998) والتي كان هدفها التحقيق من صدق مقياس الذكاء الوجداني في ضوء نموذج (Mayer & Salovey)، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 346 طالبا جامعياً، وتوصلت الدراسة إلى إن الذكاء العاطفي له علاقة بالتحصيل الدراسي، كما أنه يسهم في قياس درجات التحصيل بنسبة 10%.

وتناول سبنسر (Spencer, 1997) دراسة الذكاء العاطفي وعلاقة بتميز المديرين، وشملت الدراسة عينة مكونة من 300 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. وفي دراسة لماير وآخرون (Mayer et al., 1996) على عينة مكونة من 40 فرداً، وجد أن ذوي الذكاء العاطفي العالي كانوا أفضل وأقدر على تحديد مشاعرهم ووعيهم بها من ذوي الذكاء العاطفي الأقل.

وفي دراسة سالوفي وآخرون (Salovey et al., 1995) بهدف التعرف على القدرات العاطفية لعينة مقدارها 86 فرداً، باستخدام المقياس الذي أعده (Salovey & Mayer, 1990) للذكاء العاطفي متعدد الأبعاد، وجدت الدراسة فروقاً بين الأفراد في القدرة على الانتباه والوضوح والوعي الانفعالي، ووجد أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي العالي لديهم قدرة على إدارة وضبط انفعالاتهم الحادة والتعامل معها بشكل أفضل، ويتمتعون بصحة نفسية أفضل من الأفراد ذوي الذكاء العاطفي الأقل.

ودراسة مكديول وآخرون (McDowelle et al., 1997) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التربوية، وشملت الدراسة عينة مقدارها 722 موظفاً أكاديمياً، 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.

وأما دراسة لوستش وآخرون (Lusch et al., 1994) التي تناولت 37 مديراً للمخازن في محلات التجزئة، فتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين الذي لديهم قدرة على التعامل بفاعلية مع ضغوط العمل وإدارة

مشاعرهم حقق ذلك علاقة إيجابية و كانت نسبة مبيعاتهم وأرباحهم السنوية عالية مقارنةً بالمديرين الذين لا يحسنون التعامل وإدارة مشاعرهم.

وفي دراسة آن بيل (Anne, 1990) التي أشارت إلى أن هناك فروقا بين الذكور والإناث في التعبير عن انفعالاتهم وعواطفهم حيث تساءلت الدراسة عن كيفية التعبير عن الانفعال عند الذكور والإناث في ضوء المحيطين بهم ، وبعبارة أخرى حاولت هذه الدراسة فحص تأثيرات الحضور من الأشخاص على الذكور والإناث وما يتعلق بالتعبير عن الانفعال في حضور المجربين حيث تكونت عينة الدراسة من 33 من الإناث ، 34 من الذكور من طلاب الجامعة ، بحيث طلب منهم أن يعطوا معلومات شخصية ، غير شخصيه عنهم ، حيث تضمنت المعلومات غير الشخصية (المكانة الاجتماعية و الاقتصادية - منطقه سكنية ، مؤهلات تربوية) ، و تضمنت المعلومات الشخصية الأشياء التي تؤثر فيهم وهي (تجربة عاطفية - حزن - سعادة - إحساس عاطفي بالآخرين) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الذكور أعطوا تعبيرا أكثر للانفعال في حضور المجربين ، و جدت الدراسة أيضا أن الإناث يعبرون عن انفعالاتهم ولكن بشكل فردي في عدم وجود جمهور ، و أن الذكور يعبرون عن انفعالاتهم بشكل أكبر أمام الجمهور ، وربما يعود ذلك إلى حالة الفرد (سعادة - حزن) أو لمكانته الاجتماعية .

الفصل الثالث منهجية الدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرض للمنهج المستخدم في هذه الدراسة، ووصف لمجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً - منهج الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث يعد هذا المنهج هو أفضل مناهج البحث العلمي ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وكذلك تماشياً مع الدراسات التي تناولت مفهوم الذكاء بشكل عام ومفهوم الذكاء العاطفي بشكل خاص والتي استخدمت منهج البحث الوصفي، ولأنه يعد من أفضل المناهج ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة في دراسة الاتجاهات والدوافع الذاتية كما جاء في كثير من المراجع العلمية التي تهتم بأساليب البحث في العلوم الاجتماعية (الهلامي، ٢٠٠٨: ٢٠؛ التل وآخرون، ٢٠٠٧: ٤٨-٥٠؛ القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤: ٢٠٣؛ عبيدات وآخرون، ١٩٩٧: ٢١٩؛ شفيق، ١٩٩٤: ١٠٨؛ عودة وآخرون، ١٩٩٢: ١١٢).

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسؤولين، وتم تحديد ذلك نظراً لمحدودية الدراسة من حيث الوقت والإمكانات المادية للباحث، وبعد الاطلاع والتعرف على حجم مجتمع الدراسة من خلال استخدام السجلات في الغرفة التجارية الصناعية بالرياض والتي تعنى وتهتم بالقطاع الخاص في مدينة الرياض، وتم تحديد العينة بالاعتماد على قوائم القطاع الخاص المسجلين في قاعدة البيانات في الغرة التجارية الصناعية بالرياض للعام ٢٠٠٩م وكان عدد مؤسسات القطاع الخاص المسجلين بقواعد البيانات للغرفة التجارية الصناعية بالرياض لهذا العام (٢٦٢,٠٥٩) مؤسسة وشركة خاصة، ومن ثم تم اختيار العينة العشوائية لتحقيقها أهداف وغرض الدراسة، حيث سيتم اختيار أفراداً ممثلين للمجتمع الأصلي لكي نستطيع تعميم النتائج على المجتمع الأصلي للدراسة، وفي هذه الدراسة فإن المجتمع الأصلي كما ذكرنا سابقاً معروفين ومحددتين ومسجلين في قوائم الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ومن هنا يمكننا اختيار عينة تمثلهم مع الأخذ بالاعتبار الفرص المتكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي من أن يكون من ضمن أفراد العينة المختارة دون تحيز أو تدخل من الباحث، ومن ثم تم تقدير حجم العينة بالاعتماد على الجداول الإحصائية الخاصة كما جاء في (التل وآخرون، ٢٠٠٧: ٤١؛ القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤: ٢٨٢؛ عبيدات وآخرون، ١٩٩٧: ١١٠؛ شفيق، ١٩٩٤: ١٨٧؛ عودة وآخرون، ١٩٩٢: ١٦١). وذلك عند درجة ثقة (٩٥%) والتي قدرت حجم العينة المطلوبة في مجتمع يبلغ أكثر من (٥٠٠٠٠) مفردة وعند مستوى ثقة (٩٥%) بما لا يقل (٣٨٤) مفردة. وبعد توزيع عدد (٤٠٠) أستبانة على عينة الدراسة قدرت الاستبانات المعادة للباحثة بـ (٣٠٩) حيث تم استبعاد عدد (٢٣) أستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، و (٧٥) استبانة لم تسترد أبداً، وبذلك يتبقى (٢٨٦) أستبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (٧١%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وهي تعد نسبة جيدة

جدول رقم (١)

وصف مفردات العينة حسب الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	٣٣	١٢
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	١٠٥	٣٧
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٨٩	٣١
من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة	٣٩	١٤
من ٥٥ سنة فأكثر	٢٠	٧
المجموع	٢٨٦	%١٠٠

من الجدول رقم (١) يتضح لنا أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بشكل عام تقع في الفئة العمرية من (٢٥) إلى أقل من (٣٥) سنة ومن (٣٥) سنة إلى أقل من (٤٥) سنة بنسبة تبلغ (٦٨%) من مفردات العينة وهي تشكل معظم أفراد العينة وبلغ عددهم (١٩٤) فرد، حيث بلغت نسبة تمثيل الفئة العمرية من (٢٥) إلى أقل من (٣٥) سنة (٣١%) من مفردات العينة وهي الفئة الأكثر شيوعاً في العينة بعدد يصل إلى (١٠٥) فرداً، تليها الفئة العمرية من (٣٥) إلى أقل من (٤٥) سنة بنسبة تمثيل تصل إلى (٣١%) من العينة الإجمالية وبعدها يصل إلى (٨٩) فرداً. وكانت أقل الفئات وبنسبة بلغت (٧%) الفئة العمرية من (٥٥) سنة فأكثر حيث لم يتجاوز عدد الأفراد (٢٠) فرداً فقط.

٢. التأهيل العلمي:

جدول رقم (٢)

وصف مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٥٠	١٤٣	الثانوية العامة
١٩	٥٣	دبلوم
٢٣	٦٦	بكالوريوس
٨	٢٤	دراسات عليا
%١٠٠	٢٨٦	المجموع

من الجدول رقم (٢) يتضح لنا أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بشكل عام كانت من نصيب حملة الشهادة الثانوية العامة بنسبة بلغت (٥٠%) من مفردات العينة الإجمالية حيث بلغ عدد الأفراد (١٤٣) فرداً يمثلون أكبر فئات العينة المشاركة في الدراسة، ويأتي في المرتبة الثانية حملة درجة البكالوريوس بنسبة تبلغ (٢٣%) من مفردات العينة وبلغ عدد الأفراد (٦٦) فرداً. وأقل فئة كانت من نصيب حملة الدراسات العليا بنسبة لا تتجاوز (٨%) من مفردات العينة الإجمالية ولقد بلغ عدد الأفراد من حملة الدراسات العليا (٢٤) فرداً فقط.

جدول رقم (٣)

وصف مفردات العينة حسب مسمى الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	مسمى الوظيفة
١٧	٤٩	مدير
١٩	٥٤	مساعد/ نائب مدير
٢٣	٦٦	رئيس قسم / إدارة
٤١	١١٧	مشرف
%١٠٠	٢٨٦	المجموع

من الجدول رقم (٣) يتضح لنا أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بشكل عام كانت من نصيب وظيفة مشرف بنسبة بلغت (٤١%) من مفردات العينة الإجمالية و بلغ عدد الأفراد (١١٧) فرداً يمثلون أكبر فئات العينة المشاركة في الدراسة، ويأتي في المرتبة الثانية وظيفة رئيس قسم بنسبة تبلغ (٢٣%) من مفردات العينة وبلغ عدد الأفراد (٦٦) فرداً. وكانت أقل الفئات المشاركة من نصيب وظيفة مدير بنسبة بلغت (١٧%) من مفردات العينة الإجمالية ولقد بلغ عدد المدراء المشاركين في الدراسة (٤٩) فرداً.

٤. مدة الخدمة:

جدول رقم (٤)

وصف مفردات العينة حسب مدة الخدمة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣ سنوات	٤٣	١٥
من ٣ إلى أقل من ٩ سنوات	٧٩	٢٨
من ٩ إلى أقل من ١٥ سنة	٥٥	١٩
من ١٥ إلى أقل من ٢١ سنة	٦٠	٢١
من ٢١ سنة فأكثر	٤٩	١٧
المجموع	٢٨٦	%١٠٠

يوضح لنا الجدول رقم (٤) توزيع مفردات العينة حسب مدة خدمتهم، والتي كانت كالآتي: (٢٨%) من مفردات العينة تمتد مدة خدمتهم من (٣) إلى أقل من (٩) سنوات وبلغ عددهم (٧٩) فرداً ويشكلون النسبة الأكبر من مفردات العينة، بينما (٢١%) من مفردات العينة الإجمالية تقع مدة خدمتهم بين (١٥) سنة إلى أقل من (٢١) سنة وعددهم (٦٠) فرداً وهي تمثل الفئة الثانية من حيث التكرار، و يأتي في الأخير بنسبة لا تتجاوز (١٥%) وبعده يصل إلى (٤٣) فرداً ذوي مدة الخدمة الأقل من (٣) سنوات.

ثالثاً - أدوات الدراسة:

تطلبت هذه الدراسة استخدام أسلوبيين من أساليب البحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة هما:

١. أسلوب البحث المكتبي: حيث تم مراجعة الدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية والأدبيات التي تناولت مفهوم الذكاء بشكل عام ومفهوم الذكاء العاطفي بشكل خاص لتكوين الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في إعداد البحث.

٢. أسلوب البحث الميداني: حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وذلك نظراً لتحقيقها أهداف الدراسة، كما أنها تعتبر أفضل أداة تستخدم في مثل هذه الدراسات كما أشارت كثير من المراجع والدراسات السابقة، فهي توفر بيانات أكثر موضوعية من غيرها من طرق جمع البيانات الأخرى، وتوفر وقتاً وجهداً كبيراً في جمع البيانات للباحث، وكذلك نظراً لحجم العينة الكبير ومحدودية وقت الدراسة وقدرات الباحث (الهيمالي، ٢٠٠٨: ٥٥؛ التل وآخرون، ٢٠٠٧: ٦٦؛ القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤: ٢٨٨؛ عبيدات وآخرون، ١٩٩٧: ١٢١؛ شفيق، ١٩٩٤: ١١٥؛ عودة وآخرون، ١٩٩٢: ١٨٤).

وتم الاستفادة في هذه الجزئية من الادوات المستخدمة في عدد من الدراسات السابقة، والتي استخدمت مقياس الذكاء العاطفي (لعلي عبد الرحيم صالح) والمصمم لقياس الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي وهذا ما تسعى الدراسة لقياسه، والمقياس مكون من (٣٠) فقرة مصممة على مقياس (ليكرت) الثلاثي.

ولقياس مستوى الأداء الوظيفي تم استخدام استبانة (أحمد محمد الغانم) والمصممة لتقيس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم، وهذا ما تسعى الدراسة للقياس، والأستبانة مكونة من (١٣) فقرة مصممة أيضاً على مقياس (ليكرت) الخماسي.

فتتكون أداة هذه الدراسة النهائية من ثلاث أجزاء وهي كما يلي:

الجزء الأول: ويتكون من (٤) فقرات تتضمن بيانات شخصية عن الموظف، وتشمل: مسمى الوظيفة، والعمر، والمؤهل التعليمي، ومدة الخدمة.

الجزء الثاني: ويتكون من (٣٠) عبارة تقيس مستوى الذكاء العاطفي لدى الموظف بأبعاده المختلفة مصممة باستخدام مقياس (ليكرت) الثلاثي، ويطلب من الموظف تحديد درجة موافقته مع العبارة أو عدم موافقته معها باستخدام مقياس (ليكرت) المكون من ثلاث مستويات متدرجة من (دائماً) إلى (أحياناً) إلى (أبدأً)، ويعتبر رقم (٣) أعلى درجة ويقابل (دائماً) ويمثل مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي ورقم (٢) يقابل (أحياناً) ويمثل مستوى متوسط من الذكاء العاطفي، ورقم (١) أقل درجة ويقابل (أبدأً) ويمثل مستوى متدنٍ من الذكاء العاطفي.

الجزء الثالث: ويتكون من (١٣) عبارة تقيس مستوى الأداء لدى الموظف مصممة باستخدام مقياس (ليكرت) الخماسي، ويطلب من الموظف تحديد درجة موافقته مع العبارة أو عدم موافقته معها باستخدام مقياس (ليكرت) المكون من خمسة مستويات متدرجة من (موافق بشدة) إلى (غير موافق على الإطلاق) ويعتبر رقم (٥) أعلى درجة (موافق بشدة) يمثل مستوى عالٍ من الأداء ورقم (١) أقل درجة (غير موافق على الإطلاق) ويمثل مستوى متدنٍ من الأداء.

رابعاً - الصدق والثبات لأداة جمع البيانات:

الصدق: تم التحقق من صدق أداة القياس قبل الشروع في هذه الدراسة من خلال عرض أداة الدراسة على محكمين للتأكد من أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه فعلاً ولا شيء غير ذلك، وهذا ما يطلق عليه الصدق الظاهري للمقياس ويقصد بالصدق الظاهري للمقياس قدرته على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر والتدقيق إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس الهدف أو الظاهرة المراد قياسها عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين أو الخبراء في الموضوع ويقررون من وجهة نظرهم ما إذا كان المقياس المعد يقيس ما أعد لقياسه وتعديل ما يحتاج إلى تعديل من خلال آراء المحكمين (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤: ٢٣٣). (انظر ملحق ٢)

وبعد أخذ ملاحظاتهم بالحسبان وتعديل ما يلزم تعديله تم توزيع الاستبانة على العينة، علماً بأن أداة قياس الذكاء العاطفي تميزت بالصدق حيث تم التأكد من صدقها وتحكيمها من محكمين مختصين من قبل الباحث المصمم الرئيس والباحثين السابقين، وكذلك أداة قياس مستوى الأداء تميزت بالصدق حيث تم التأكد من صدقها وتحكيمها من محكمين مختصين من قبل الباحث المصمم الرئيس والباحثين السابقين.

وتم توزيع عدد (٢٠) استبانة على أفراد من مجتمع الدراسة لأخذ ملاحظاتهم والتعرف على مستوى فهمهم واستيعابهم للعبارات الواردة في الاستبانة للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وخلوها من الغموض بالنسبة لهم وبعد التأكد من فهمهم للعبارات بشكل صحيح تم أعداده بالشكل النهائي القابل للتوزيع على العينة المستهدفة بالدراسة.

الثبات: من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في المقياس قبل الشروع في تطبيقه التأكد من خاصية الثبات، والتي تعني إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها أو عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين، وهذا يعطي المقياس قدرة في الحصول على نتائج صحيحة كلما استخدم لقياس الظاهرة أو الهدف (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤: ٢٣٦).

تم احتساب ثبات الأداة باستخدام اختبار معامل الثبات الداخلي باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ، ووجد أن أداة جمع البيانات تميزت بالثبات، فلقد بلغت درجات الثبات في هذه الدراسة على النحو التالي (٨٢)، لمقياس الذكاء العاطفي و (٨١)، لمقياس الأداء الوظيفي، مع العلم بأن هذه الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما أشارت دراسات سابقة، فمثلاً بلغت درجات الثبات لدى علي عبد الرحيم صالح (٨٦)، بالنسبة لمقياس الذكاء العاطفي، وبالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي لأحمد الغانم فبلغت درجة الثبات (٨٩).

خامساً - الوسائل الإحصائية:

بعد جمع البيانات و مراجعتها وترميزها وإدخال البيانات في الحاسب الآلي وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخدام عدة أساليب إحصائية واختبارات لتحليل البيانات في هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

- (١) النسب المئوية والتكرارية لوصف خصائص العينة.
- (٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و اختبار t-Tests لعينة واحدة، للتحقق من معنوية متوسطات الذكاء العاطفي و مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة.
- (٣) الأوساط المرجحة (weighted mean) لقياس قوة الفقرات
- (٤) معامل (بيرسون) للارتباط للتعرف وتحديد نوع العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية، والتي أجريت على عينة عشوائية من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسئولين ومشرفين، ولقد كانت طريقة العرض في هذا الفصل على النحو التالي :

أولاً: تم عرض المتوسطات الحسابية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة بشكل كلي.

ثانياً: تم عرض مستوى الذكاء العاطفي لدى عينة الدراسة.

ثالثاً: تم عرض مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

رابعاً: تم عرض العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراس

أولاً: مستوى الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة :

للتعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة فقد تم حساب درجاتهم على عبارات مقياس الذكاء العاطفي ومن خلال حساب الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المقياس والذي يبلغ أعلى مجموع نظري له ٩٠ درجة وأدنى مجموع نظري ٣٠ درجة ، كما تم حساب الانحراف المعياري للدرجات الكلية ، حيث بلغ متوسط درجات أفراد العينة عن مقياس الذكاء العاطفي (٥٩,٤) بانحراف معياري مقداره (٢١,٦٦) وهذا المتوسط يقل عن المتوسط النظري البالغ (٦٠) بدرجة قليلة

وبغية التحقق من معنوية هذا الوسط الحسابي ومدى معنوية الفرق عن الوسط النظري ،فقد لجأت الباحثة إلى اختبار t.test لعينة واحدة وأظهرت النتائج أن الفرق ليس بذي دلالة إحصائية وان متوسط إجابات أفراد العينة عن مقياس الذكاء العاطفي يقع ضمن المتوسط النظري للمقياس وكما هو موضح في الجدول (٥) أنه .

جدول (٥) نتائج اختبار t.test لدرجات أفراد العينة عن مقياس الذكاء العاطفي

العينة	الوسط النظري	الوسط المحسوب	قيمة t.test	مستوى الدلالة
٢٨٦	٦٠	٥٩,٤	٠,٤٦٩	غير دالة

وزيادة في التوضيح لنتائج إجابات أفراد عينة البحث عن مقياس الذكاء العاطفي ستقوم الباحثة بتحليل إجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات المقياس المؤلف من (٣٠) عبارة تمت الإجابة عنها من قبل عينة الدراسة وذلك عن طريق اختيار احد بدائل الإجابة ، ولقد جاءت إجابات افراد العينة على هذه العبارات على النحو التالي و كما يظهرها الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

نتائج التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء العاطفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدأ		أحياناً		دائماً		العبارات في مقياس الذكاء العاطفي على حسب تسلسلها	الرقم التسلسلي
		%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٦٩	٢,٢٨	٢٥	٧١	١١	٣٢	٦٤	١٨٣	اشعر بالضييق دون أن اعرف السبب في ذلك	(١)
٠,٧١	٢,٢٥	٣٢	٦٦	١٧	٤٩	٦٠	١٧١	بعض الأشخاص يثيرون استيائي مهما حاولت عدم الاكتراث	(٢)
٠,٦٥	١,٥١	٦٣	١٨١	١٥	٤٢	٢٢	٦٣	كل شخص يعاني من بعض المشكلات في حياته، و لكن مشكلاتي النفسية أضخم من أي شخص آخر	(٣)
٠,٧٣	٢,٢٤	٢٥	٧١	١٥	٤٢	٦٠	١٧٣	عندما تواجهني مشكلة، تكون دائماً نتيجة لفشلي و خيبيتي و غيبيتي	(٤)
٠,٧٢	١,٦١	٥٦	١٦١	١٩	٥٣	٢٥	٧٢	لا اشعر بالراحة في المواقف التي تحتاج للتعبير عن إظهار المشاعر الطيبة و المودة و الحب	(٥)
٠,٦٨	٢,٢٣	٢٥	٧١	١٦	٤٧	٥٩	١٦٨	عندما أقرر تحقيق هدف معين أجد كثيراً من العقبات التي تحول بيني و بين الوصول لأهدافي	(٦)

٠,٧٢	٢,٠٩	٢٩	٨٤	٢٢	٦٣	٤٩	١٣٩	احتاج لتأييد الناس حتى أرضى عن أي عمل افعله	(٧)
٠,٧٠	١,٩٣	٣٧	١٠٥	٢٤	٦٨	٤٠	١١٣	احتاج إلى قوة دفع خارجية حتى أتمكن من ممارسة عمالي بنجاح	(٨)
٠,٦٩	٢,١٢	٣٠	٨٧	١٦	٤٧	٥٣	١٥٢	عندما اشعر بالحزن يمكنني أن احدد الشيء او الشخص الذي سبب لي الحزن	(٩)
٠,٧٥	١,٦٦	٥٥	١٥٦	١٦	٤٧	٢٩	٨٣	اشعر بالذنب حيال الأشياء التي لم أنجزها حتى و أن بذلت جهدي	(١٠)
٠,٦٩	٢,١٢	٣٠	٨٦	١٧	٤٩	٥٣	١٥١	عندما أكون قلقاً ، يمكنني أن احدد تماماً المشكلة التي تقلقني	(١١)
٠,٧١	١,٥٢	٥٥	١٥٨	٣٠	٨٦	١٥	٤٢	يجعلني بعض الناس أكون نظرة سيئة عن نفسي بغض النظر عما افعله	(١٢)
٠,٧٩	١,٩٤	٢٤	٦٩	٤٨	١٣٧	٢٨	٨٠	أتفوه بأشياء أجد نفسي نادماً على قولها بعد ذلك	(١٣)
٠,٧٢	١,٩٧	٣٥	١٠١	٢٢	٦٤	٤٢	١٢١	انهمك في العمل حينما أجد نفسي قادراً و قوياً و مؤهلاً لذلك العمل	(١٤)
٠,٧٣	١,٨٢	٤٤	١٢٧	٢٠	٥٦	٣٦	١٠٣	يصيبني الذعر حينما أواجه شخصاً غاضباً	(١٥)

٠,٧٥	١,٦٣	٤٧	١٣٥	٣٤	٩٨	١٩	٥٣	يسيطر علي انطباع بأن ردود فعل الناس تنبثق من اليأس	(١٦)
٠,٦٧	١,٨٧	٣٩	١١١	٢٦	٧٣	٣٦	١٠٢	احتاج إلى مساعدة الآخرين لأغير من نفسي	(١٧)
٠,٧٤	٢,٣٧	١٤	٤٠	٢٣	٦٥	٦٣	١٨١	يمكنني التغلب على مشاعر الذنب المتعلقة بأخطاء باعتبارها زلات ارتكبتها في الماضي	(١٨)
٠,٧٢	٢,٠٢	٢٥	٧٢	٣٨	١٠٨	٣٧	١٠٦	عندما أقرر انجاز عمل ما ، اصطدم بعوائق تمنعني من الوصول إلى أهدافي	(١٩)
٠,٦٦	١,٥٣	٦٠	١٧٣	١٨	٥٢	٢١	٦١	يمكنني إيقاف التفكير بشأن مشاكلي	(٢٠)
٠,٧٩	٢,١٥	٢٠	٥٦	٣٥	١٠١	٤٥	١٢٩	أفضل أن أبقى طبيعياً و هادئاً اتجاه شخص ما حتى أصل حقاً إلى معرفته	(٢١)
٠,٧٣	١,٨٢	٤٣	١٢٢	٢٣	٦٦	٣٤	٩٨	أجد صعوبة أن قول أشياء مثل (أنا احبك) حتى لو كنت اشعر بذلك حقاً	(٢٢)
٠,٦٧	٢,٠٢	٢٦	٧٤	٣٦	١٠٤	٣٨	١٠٨	اقضي أوقات ممتعة مع أصدقائي	(٢٣)
٠,٦٤	٢,١٢	٢٣	٦٦	٣١	٨٩	٤٦	١٣١	ابذل جهدي في انجاز أعمالي دون رقيب	(٢٤)
٠,٨٣	٢,٥٣	٩	٢٥	١٧	٤٨	٧٤	٢١٣	حياتي مليئة بالنهايات البائسة	(٢٥)

٠,٨٠	١,٦٢	٤٨	١٣٨	٣٣	٩٤	١٩	٥٤	لا أرضى عن عملي ما لم يمدحه شخص آخر	(٢٦)
٠,٧١	٢,١٤	١٨	٥١	٤٠	١١٤	٤٢	١٢١	عندما اسمع لمشكلة يعاني شخص آخر منها، تقفز إلى ذهني في الحال عدة حلول ممكنة	(٢٧)
٠,٦٧	١,٩٠	٣٣	٩٥	٣٤	٩٦	٣٣	٩٥	افعل ما يتوقعه الناس مني، حتى لو كنت مختلفاً عنهم	(٢٨)
٠,٨٧	٢,٤٥	١١	٣٢	٢٠	٥٧	٦٩	١٩٧	انهي العمل الذي بدأت به	(٢٩)
٠,٧٢	٢,١٧	٢٢	٦٢	٢٩	٨٣	٤٩	١٤١	بغض النظر عن ما أنجزته، ينتابني شعور بالتذمر بأن علي أن افعل أكثر من ذلك	(٣٠)

يتضح من الجدول رقم (٦) أن: إجابات مفردات العينة على العبارة الأولى تشير إلى أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (٢,٢٨) والانحراف المعياري كان (٠,٦٩) ولهذا دلالة على أن أغلب مفردات العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على شعورهم بالضيق دون معرفه الأسباب في ذلك، وأشار الانحراف المعياري إلى أن نسبة التجانس والتماثل بين مفردات العينة كانت مرتفعة، مما يشير إلى وجود شعور بين المديرين بالضيق دون معرفة الأسباب وبدرجة مرتفعة. فنسبة (٦٤%) من مفردات العينة أجاب دائماً وهذا يمثل (١٨٣) فرداً من أفراد العينة، أما الأفراد الذين أجابوا أحياناً فيمثلون نسبة (١١%) من العينة وعددهم (٧١) فرداً، ويتبقى نسبة (٢٥%) أجاب بعدم شعورهم بالضيق دون معرفة السبب في ذلك وكان عددهم (٧١) فرداً من أفراد العينة.

يوضح لنا الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة الإجمالية على العبارة الثانية في مقياس الذكاء العاطفي يقدر بـ (٢,٢٥) والانحراف المعياري (٠,٧١)، وهذا يشير إلى أن أغلب مفردات العينة أجابت على العبارة الأولى دائماً حيث وصلت نسبتهم إلى (٦٠%) من مفردات العينة الإجمالية، وهذا يشير إلى وجود شعور عام بمستوى متوسط لدى أغلب المديرين بأن بعض الأشخاص يثيرون الاستياء حتى مع محاوله عدم الاكتراث بذلك مع وجود التجانس بين أفراد العينة. فلقد بلغت نسبة من أجاب دائماً (٦٠%) من مفردات العينة وهذا يمثل (١٧١) فرداً من أفراد العينة، أما الأفراد الذين أجابوا أحياناً فبلغت نسبتهم (١٧%) من العينة وبلغ عددهم (٤٩) فرداً، وبلغ من أجاب بأبداً (٣٢%) وعددهم (٦٦) فرداً.

أظهرت نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الثالثة بالجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة الإجمالية يقدر بـ (١,٥١) والانحراف المعياري (٠,٦٥) مما يعني أن المديرين يشعرون بدرجة منخفضة بأن كل شخص يعاني من بعض المشكلات في حياته، ويرى أن مشكلاته النفسية أضخم من أي شخص

أخر، وأشار الانحراف المعياري إلى أن هناك تجانس بين مفردات العينة، فلقد بلغت نسبة من أجاب على العبارة دائماً (٢٢%) من العينة وبلغ عددهم (٦٣) فرداً، وهناك (٤٢) فرداً أجابوا أحياناً بلغت نسبتهم (١٥%) من العينة، ونسبة (٦٣%) من العينة أجاب بأبداً وعددهم (١٨١) فرداً.

من الجدول رقم (٦) والذي يوضح نتائج التوزيع التكراري لإجابات العينة على العبارة الرابعة نجد أن المتوسط الحسابي كان (٢,٢٤) بانحراف معياري (٠,٧٣)، وهذا يعني أن أفراد العينة يشعرون وبدرجة متوسطة بأنهم عندما تواجههم مشكلة تكون دائماً نتيجة الفشل والخيبة والغباء، ولقد بلغت نسبة من أجاب دائماً (٦٠%) من العينة وعددهم (١٧٣) فرداً، بينما كان الأفراد الذين أجابوا أحياناً (٤٢) فرداً يمثلون ما نسبته (١٥%) من العينة، والأفراد الذين أجابوا بأبداً وصلت نسبتهم إلى (٢٥%) وعددهم (٧١) فرداً.

يبين لنا جدول التوزيع التكراري رقم (٦) المتضمن إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة، أن متوسط إجابات العينة يبلغ (١,٦١) والانحراف المعياري (٠,٧٢) مما يشير إلى أن مفردات العينة لا تشعر بالراحة في المواقف التي تحتاج للتعبير عن إظهار المشاعر الطيبة والمودة والحب بدرجة منخفضة، وأشار الانحراف المعياري إلى وجود تجانس مرتفع بين مفردات العينة، ولقد بلغت نسبة من أجاب دائماً (٢٥%) من العينة وبلغ عددهم (٧٢) فرداً، وبالنسبة لمن أجاب أحياناً فلقد بلغت نسبتهم (١٩%) من العينة وعددهم (٥٣) فرداً، والأفراد الذين أجابوا بأبداً بلغت نسبتهم (٥٦%) وعددهم (١٦١) فرداً.

يتضح من الجدول رقم (٦) أن أغلب مفردات العينة المشاركة في الدراسة أجابت على العبارة رقم (٦) دائماً ولهذا دلالة على وجود الكثير من العقبات التي تحول بين الشخص وبين الوصول إلى أهدافه وذلك عندما يقرر تحقيق هدف معين ومستوى متوسط فلقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٢,٢٣) والانحراف المعياري (٠,٦٨) مما يدل على وجود تجانس كبير بين مفردات العينة، وهذا يشير إلى أن أغلب مفردات العينة أجابت على العبارة السادسة دائماً وبلغت نسبتهم (٥٩%) من العينة، وحصل الأفراد الذين كانت إجاباتهم أحياناً على نسبة (١٦%) من العينة وعددهم (٤٧) فرداً، والأفراد الذين أجابوا بأبداً (٢٥%) وبلغ عددهم (٧١) فرداً.

يتبين لنا من إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٧) أن المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة يبلغ (٢,٠٩) والانحراف المعياري (٠,٧٢) وبأن أكثر من نصف العينة (٤٩%) أجابت على العبارة السابعة دائماً وبلغ عددهم (١٣٩) فرداً، مما يبين لنا وجود شعور عام بين أفراد العينة ومستوى متوسط بأنهم يحتاجون لتأييد الناس حتى يرضون عن أي عمل يفعلونه، ويدل الانحراف المعياري الذي بلغ (٠,٧٢) على وجود تجانس عالي بين مفردات العينة، ولقد بلغت نسبة من أجاب بأبداً (٢٩%) من أفراد العينة وبلغ عددهم (٨٤) فرداً، أما الأفراد الذين أجابوا أحياناً فبلغت نسبتهم (٢٢%) وعددهم (٦٣) فرداً.

نجد في الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة يبلغ (١,٩٣) وأن (٤٠%) من أفراد العينة أجاب دائماً وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يحتاجون ومستوى متوسط إلى قوة دفع خارجية حتى يتمكنون من ممارسة أعمالهم بنجاح، ويشير الانحراف المعياري الذي بلغ (٠,٧٠) إلى وجود تجانس كبير بين مفردات العينة، وهناك (٢٤%) من أفراد العينة أجاب أحياناً وعددهم (٦٨) فرداً، و (٣٧%) أجاب بأبداً وعددهم (١٠٥) فرداً.

يتضح من الجدول رقم (٦) أن متوسط إجابات مفردات العينة على العبارة التاسعة يساوي (٢,١٢) والانحراف المعياري (٠,٦٩) مما يشير إلى أن أفراد العينة عندما يشعرون بالحزن يمكنهم تحديد الأشياء أو الأشخاص الذين سببوا لهم الحزن بدرجة متوسطة، ويدل الانحراف المعياري على وجود تجانس مرتفع بين مفردات العينة، فلقد أجاب (٥٣%) من العينة دائماً على العبارة التاسعة وبلغ عددهم (١٥٢) فرداً، كما مثلت إجابات الأفراد أحياناً نسبة (١٦%) وعددهم (٤٧) فرداً، ومثلت إجابات الأفراد بأبداً نسبة (٣٠%) وبلغ عددهم (٨٧) فرداً.

من الجدول رقم (٦) نجد أن متوسط إجابات العينة على العبارة العاشرة (٢,١٤) والانحراف المعياري (٠,٧٥) وأن (٢٩%) من العينة أجاب دائماً وبلغ عددهم (٨٣) فرداً، وهذا يدل على أن أفراد العينة يشعرون بالذنب حيال الأشياء التي لم ينجزوها حتى وان بذلوا جهودهم بمستوى منخفضة، كما أجاب ما نسبته (١٦%) من العينة أحياناً وبلغ عددهم (٤٧) فرداً، و(٥٥%) من العينة أجاب بأبداً وعددهم (١٥٦) فرداً.

يتضح من الجدول رقم (٦) لتوزيع إجابات أفراد العينة على العبارة الحادية عشرة أن متوسط إجاباتهم يبلغ (٢,١٢) والانحراف المعياري (٠,٦٩) وأن غالبية أفراد العينة أجاب دائماً بنسبة تصل إلى (٥٣%) من العينة، مما يعني أنهم يعتقدون بدرجة متوسطة بأنهم عندما يكونون قلقين يمكنهم تحديد المشكلة التي تقلقهم ، ويدل الانحراف المعياري على وجود تجانس مرتفع بين مفردات العينة، وأجاب أحياناً ما نسبته (١٧%) من العينة وبلغ عددهم (٤٩) فرداً، وحصلت إجابة أبداً على نسبة (٣٠%) من العينة وعددهم (٨٦) فرداً.

أظهرت نتائج التوزيع التكراري لإجابات العينة على العبارة الثانية عشرة بالجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة الإجمالية على العبارة هو (١,٥٢) والانحراف المعياري (٠,٧١) وأن (١٥%) من العينة أجابوا دائماً، وهذا يشير إلى اعتقاد أفراد العينة بدرجة منخفضة بأنهم يكونون نظرة سيئة عن أنفسهم ، ولقد أجاب (٣٠%) من مفردات العينة أحياناً وبلغ عددهم (٨٦) فرداً، وأجاب (٥٥%) من العينة بأبداً وبلغ عددهم (١٥٨) فرداً.

يبين الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة على العبارة الثالثة عشرة يساوي (١,٩٤) والانحراف المعياري (٠,٧٩) وبأن (٢٨%) من مفردات العينة كانت إجاباتهم دائماً وبلغ عددهم (٨٠) فرداً، مما يدل على أن مفردات العينة يرون بدرجة متوسطة أنهم يندمون على قول بعض الأشياء ويشير الانحراف المعياري إلى وجود تجانس كبير بين مفردات العينة، فلقد أجاب (٤٨%) من العينة أحياناً وبلغ عددهم (١٣٧) فرداً، وأجاب (٢٤%) من العينة بأبداً وعددهم (٦٩) فرداً،

يتضح لنا من إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (١٤) في الجدول رقم (٦) أن متوسط إجابات مفردات العينة بشكل إجمالي هو (١,٩٧) والانحراف المعياري (٠,٧٢) وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة ينهمكون في العمل حينما يجدون أنفسهم قادرين ومؤهلين لذلك العمل، فنلاحظ أن (٤٢%) من العينة أجابوا دائماً وبلغ عددهم (١٢١) فرداً، في حين حصلت إجابة أحياناً على (٢٢%) وبلغ عددهم (٦٤) فرداً، ومن أجاب بأبداً بلغت نسبتهم (٣٥%) وعددهم (١٠١) فرداً.

أظهرت نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة عشرة كما يوضح الجدول رقم (٦) إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة يقدر بـ (١,٨٢) والانحراف المعياري (٠,٧٣) وأن نسبة (٣٦%) من العينة أجابوا بديماً وبعدد يصل إلى (١٠٣) فرداً، ويدل ذلك على أن أفراد العينة يصابون بالذعر حينما يواجهون أشخاصاً غاضبين بدرجة متوسطة، فهناك (٢٠%) أجابوا بأحياناً وبلغ عددهم (٥٦) فرداً، و(٤٤%) أجابوا بديماً ويصل عددهم إلى (١٢٧) فرداً.

يتضمن الجدول رقم (٦) نتائج التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة عشرة ويشير إلى أن المتوسط الحسابي يبلغ (١,٦٣) والانحراف المعياري (٠,٧٥) وأن من أجاب بديماً بلغت نسبتهم (١٩%) من أفراد العينة ويصل عددهم إلى (٥٣) فرداً، ويدل ذلك على أن مفردات العينة يسيطر عليهم انطباع بان ردود فعل الناس تنبثق من اليأس وذلك بدرجة منخفضة، ويدل الانحراف المعياري على وجود تجانس بين مفردات العينة، فنسبة (٣٤%) من العينة أجابوا بأحياناً وبلغ عددهم (٩٨) فرداً، ونسبة (٤٧%) أجابوا بديماً وبلغ عددهم (١٣٥) فرداً.

يوضح لنا الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات العينة بشكل إجمالي على العبارة السابعة عشرة والتي تشير إلى أنه يساوي (١,٨٧) والانحراف المعياري (٠,٦٧) وأن (٣٦%) من أفراد العينة أجابوا بديماً، وهذا يعني أن جزءاً كبيراً من أفراد العينة إلى حد ما يعتقدون وبمستوى متوسط بأنهم يحتاجون إلى مساعدة الآخرين ليغيروا من أنفسهم، ويدل الانحراف المعياري على وجود تجانس كبير بين مفردات العينة، ونسبة (٢٦%) أجابوا بأحياناً وبلغ عددهم (٧٣) فرداً، ونسبة تصل إلى (٣٩%) أجابوا بديماً وبلغ عددهم (١١١) فرداً.

يُشير الجدول رقم (٦) إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة على العبارة الثامنة عشرة بلغ (٢,٣٧) والانحراف المعياري (٠,٧٤) وإلى أن نسبه (٦٣%) من العينة أجابوا بديماً، ويعني ذلك أن معظم أفراد العينة يعتقدون بدرجة مرتفعة أنه بالإمكان التغلب على مشاعر الذنب المتعلقة بأخطاء تعتبر زلات تم ارتكابها في الماضي، ويدل الانحراف المعياري على وجود تجانس بين مفردات العينة، ولقد أجاب (٢٣%) من العينة بأحياناً وبلغ عددهم (٦٥) فرداً، ونسبة (١٤%) أجابوا بديماً وبلغ عددهم (٤٠) فرداً.

و يبين الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة على العبارة التاسعة عشرة بشكل إجمالي تشير إلى أنه يبلغ (٢,٠٢) والانحراف المعياري (٠,٧٢) وأن (٣٧%) من العينة وقع اختيارهم على دائماً، فهذا يعني أن أفراد العينة تعتقد بدرجة متوسطة أنه عندما يقررون انجاز عمل ما يسطدمون بعوائق تمنعهم من الوصول لأهدافهم، ويشير الانحراف المعياري إلى وجود تجانس بين مفردات العينة، فلقد أجاب (٣٨%) من العينة بأحياناً، وأجاب (٢٥%) من العينة بديماً.

نجد من إجابات مفردات العينة على العبارة العشرين كما يظهر الجدول رقم (٦) والتي جاء المتوسط الحسابي لها (١,٥٣) والانحراف المعياري (٠,٦٦) وبحصول إجابة أبدأ على نسبة (٦٠%) من العينة، فلهذا دلالة وبمستوى منخفضة على إن أفراد العينة لا يمكنهم إيقاف تفكيرهم بمشاكلهم، فلقد حصلت إجابة دائماً على نسبة (٢١%) ويصل عددهم إلى (٦١) فرداً، وأيضاً حصلت إجابة أحيانا على ما نسبته (١٨%) من العينة وبلغ عددهم (٥٢) فرداً، في حين بلغت نسبة (٦٠%) من أفراد العينة أجابوا بديماً وعددهم (١٧٣) فرداً.

أظهرت نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الحادية والعشرين في الجدول رقم (٦) إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة يساوي (٢,١٥) والانحراف المعياري (٠,٧٩)، مما يدل على تفضيل أفراد العينة بدرجة متوسطة البقاء هادئين تجاه شخص ما حتى يصلون حقاً إلى معرفته ، فيلاحظ إن هناك (٤٥%) من العينة أجاب دائماً وبلغ عددهم (١٢٩) فرداً، و(٣٥%) أجابوا أحياناً ويصل عددهم إلى (١٠١) فرداً، ويبلغ من أجاب أبداً ما نسبته (٢٠%) من العينة وعددهم (٥٦) فرداً.

يوضح الجدول رقم (٦) أن متوسط إجابات مفردات العينة الإجمالية على العبارة الثانية والعشرين يساوي (١,٨٢) والانحراف المعياري (٠,٧٣) وهذا يدل على أن أفراد العينة وبدرجة متوسطة يجدون صعوبة في التعبير و قول أشياء مثل (أنا أحبك) حتى وأن كانوا يشعرون بذلك، فلقد أجاب (٣٤%) من العينة دائماً وبلغ عددهم (٩٨) فرداً، وحصلت إجابة أحياناً على (٢٣%) من العينة وبلغ عددهم (٦٦) فرداً، و إجابة أبداً حصلت على نسبة (٤٣%) من العينة وبلغ عددهم (١٢٢) فرداً.

نجد من الجدول رقم (٦) المتضمن التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات العينة على العبارة الثالثة والعشرين أن المتوسط الحسابي يساوي (٢,٠٢) والانحراف المعياري (٠,٦٧) فبدرجة متوسطة يشعرون بأنهم يقضون أوقات ممتعة مع أصدقائهم، وبنسبة تبلغ (٣٨%) من العينة أجابوا دائماً وبلغ عددهم (١٠٨) فرداً، و حصلت إجابة أحياناً على نسبة (٣٦%) وعددهم (١٠٤) فرداً، وحصلت إجابة أبداً على نسبة (٢٦%) وبلغ عددهم (٧٤) فرداً.

يظهر لنا من الجدول رقم (٦) لنتائج التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات العينة على العبارة الرابعة والعشرين أن المتوسط الحسابي يبلغ (٢,١٢) والانحراف المعياري (٠,٦٤) وأن (٤٦%) من العينة أجابوا دائماً وعددهم (١٣١) فرداً وهذا يدل على وجود شعور بمستوى متوسط بين أفراد العينة بأنهم يبذلون جهود في إنجاز الأعمال دون رقيب، ونسبة (٣١%) من العينة أجابوا أحياناً ويبلغ عددهم (٨٩) فرداً، ونسبة (٢٣%) أجابوا أبداً ويصل عددهم إلى (٦٦) فرداً.

يبين لنا جدول التوزيع التكراري رقم (٦) المتضمن إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة والعشرون ، أن متوسط إجابات العينة (٢,٥٣) والانحراف المعياري (٠,٨٣) ولهذا دلالة واضحة بأن أغلب مفردات العينة يشعرون بأن حياتهم مليئة بالنهايات البائسة وبدرجة مرتفعة ، ويلاحظ ذلك في إجابة أفراد العينة فمن أجابوا دائماً كانت نسبتهم (٧٤%) من العينة كما بلغ عددهم (٢١٣) فرداً، وبالنسبة لمن أجاب أحياناً فلقد بلغت نسبتهم (١٧%) من العينة وعددهم (٤٨) فرداً، والأفراد الذين أجابوا أبداً بلغت نسبتهم (٩%) وعددهم (٢٥) فرداً فقط.

من إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٢٦) يتضح من الجدول رقم (٦) أن أغلب مفردات العينة المشاركة في الدراسة أجابت أبداً ولهذا دلالة على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة منخفضة، فلقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (١,٦٢) والانحراف المعياري (٠,٨٠)، ويلاحظ بأن من أجاب دائماً بلغت نسبتهم (١٩%) من العينة، وعددهم (٥٤) فرداً، كما أن الأفراد الذين أجابوا أحياناً بلغت نسبتهم (٣٣%) من العينة وعددهم (٩٤) فرداً، والأفراد الذين أجابوا أبداً بلغ عددهم (١٣٨) فرداً وبنسبة (٤٨%) أي النصف من أفراد العينة.

ويتبين لنا من إجابات أفراد العينة على العبارة (٢٧) والتي يظهرها لنا جدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة يبلغ (٢,١٤) والانحراف المعياري يصل إلى (٠,٧١) وأن نسبة (٤٢%) من أفراد العينة أجابوا دائماً وبلغ عددهم (١٢١) فرداً، وهذا يعكس وبصورة متوسطة عن الشعور الذي ينتاب أفراد العينة عندما يستمعون لمشاكل الآخرين ومدى الحلول التي يستحضرونها لحل تلك المشاكل، ويدل الانحراف المعياري على وجود تجانس بين مفردات العينة، كما أجاب (٤٠%) من العينة على العبارة بأحياناً وبلغ عددهم (١١٤) فرداً، أما الأفراد الذين أجابوا أبداً فلم تتجاوز نسبتهم (١٨%) وبلغ عددهم (٥١) فرداً.

نجد من الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة والعشرون يبلغ (١,٩٠) والانحراف المعياري (٠,٦٧) ويشير إلى أن أفراد العينة وبدرجة متوسطة يفعلون ما يتوقعه الناس منهم حتى وأن كان مختلفاً عنهم، حيث أن (٣٣%) من أفراد العينة أجاب دائماً وعددهم (٩٥) فرداً، كما إن نسبة (٣٤%) من أفراد العينة أجاب بأحياناً وعددهم (٩٦) فرداً، و (٣٣%) أجاب أبداً وعددهم (٩٥) فرداً.

يتضح من الجدول رقم (٦) أن متوسط إجابات مفردات العينة على العبارة التاسعة والعشرون يساوي (٢,٤٥) والانحراف المعياري (٠,٨٧) مما يشير إلى أن أفراد العينة وبدرجة عالية ينهون العمل الذي يبدأون به، ويدل الانحراف المعياري على وجود تجانس بين مفردات العينة، فلقد أجاب (٦٩%) من العينة دائماً وبلغ عددهم (١٩٧) فرداً، كما مثلت إجابات الأفراد بأحياناً نسبة (٢٠%) وعددهم (٥٧) فرداً، ومثلت إجابات الأفراد أبداً نسبة (١١%) وعددهم (٣٢) فرداً.

ومن الجدول رقم (٦) نجد أن متوسط إجابات العينة على العبارة رقم (٣٠) يصل إلى (٢,١٧) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٢) وأن (٤٩%) من العينة أجاب دائماً وهذا يدل على أن أفراد العينة بغض النظر عن انجازهم يتتابه شعور بالتذمر بأن عليهم فعل أكثر من ذلك وبمستوى متوسط، كما أجاب (٢٩%) من العينة بأحياناً وبلغ عددهم (٨٣) فرداً، ونسبة (٢٢%) من العينة أجاب أبداً وعددهم (٦٢) فرداً.

ثانياً : مستوى الأداء الوظيفي:

تم استخدام مقياس مكونة من (١٣) عبارة لقياس مستوى الأداء التنظيمي لأفراد العينة وتم حساب المتوسط الحسابي للدرجات الكلية لإفراد العينة عن هذا المقياس الذي حددت الإجابة عنه باختيار بديل من بين خمسة بدائل متدرجة تمتد من الموافقة بشدة إلى الرفض المطلق ، حيث يبلغ المتوسط النظري للمقياس (٣٩) درجة . وبعد تحليل النتائج وحساب متوسط درجات أفراد العينة عن هذا المقياس ظهر أن المتوسط يبلغ (٣٤,٠٦) بانحراف معياري مقداره (١١,٣١) وهذه النتيجة توضح أن متوسط مستوى الأداء أدنى من مستوى المتوسط النظري للمقياس ، وبهدف التحقق من معنوية هذا الفرق بين مستوى المتوسط النظري ومستوى المتوسط المحسوب لأفراد العين فقد لجأت الباحثة لاختبار t.test لعينة واحدة وأظهرت النتائج أن الفرق حقيقي حيث كانت قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وكما هو موضح في الجدول (٧)

جدول (٧) نتائج اختبار t.test لدرجات أفراد العينة عن مقياس الأداء الوظيفي

العينة	الوسط النظري	الوسط المحسوب	قيمة t.test	مستوى الدلالة
٢٨٦	٣٩	٣٤,٠٦	٧,٠٦٧	%١

وتدل هذه النتيجة أن مستوى أداء أفراد العينة في مجال الأداء الوظيفي يقع دون مستوى الوسط النظري للمقياس. وزيادة في التحليل فقد لجأت الباحثة إلى تحليل إجابات الأفراد عن كل فقرة من فقرات المقياس وكما هو موضح في أدن

جدول رقم (٨)

نتائج التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي

الرقم التسلسلي	العبارات في مقياس الذكاء العاطفي على حسب تسلسلها	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق للغاية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	أحرص على أنجاز المعاملات والعمل دون تأخير.	١٠	٢٨	١٠	٢٩	٣٥	١٢	٥٨	٢٠	١٣	٤٨	٢,٧٥	٠,٧٠
٢	يهمني رضا رؤسائي في العمل عن أدائي.	١٠	٢٨	١٠	٢٨	٣٩	١٤	٦٢	٢٢	١٢	٤٥	٢,٧٢	٠,٧٢
٣	أشعر بالارتياح عن العمل الذي أؤديه.	٨	٢٤	١١	٣٢	٤٧	١٦	٦٣	٢٢	١٢	٤٢	٢,٧٠	٠,٧٤
٤	تهمني مصلحة العمل وأقدمها على المصلحة الخاصة.	١٠	٢٩	١٠	٣٠	٥٠	١٧	٦١	٢١	١١	٤١	٢,٦٥	٠,٨٥

٠,٩٥	٢,٥٢	٢٩	٨٢	٢٩	٨٢	٢١	٥٩	١٢	٣٣	١٠	٣٠	٥	أن تقارير الأداء السنوية تعبر عن أدائي الماضي.
٠,٩٠	٢,٦٩	٤٣	١٢ ٣	٢١	٥٩	١٥	٤٤	١٢	٣٣	٩	٢٧	٦	أحرص على إتقان العمل وبدون أخطاء.
٠,٩٦	٢,٦٦	٤٢	١٢ ١	٢٠	٥٧	١٥	٤٤	١٢	٣٥	١٠	٢٩	٧	أخدم المراجعين دون محسوبية أو تمييز بينهم.

٠,٨٢	٢,٦٨	٤١	١١ ٦	٢٣	٦٦	١٧	٤٨	١٠	٣٠	٩	٢٦	٨	أحضر للعمل في المواعيد التي يحددها رؤسائي
٠,٨٥	٢,٦٤	٤٠	١١ ٣	٢٤	٦٩	١٥	٤٢	١٠	٣٠	١١	٣٢	٩	طريقتي في التعامل مع المرؤوسين تشجع على التعاون بينهم.
٠,٨٥	٢,٦١	٣٣	٩٤	٣٠	٨٦	١٦	٤٧	١٠	٣٠	١٠	٢٩	١ ٠	دائماً أشرك في تطوير الأداء.
٠,٩٠	٢,٥٩	٣٣	٩٤	٢٩	٨٣	١٦	٤٧	١١	٣٢	١٠	٣٠	١ ١	استمع جيداً لمشورة ونصح الآخرين.
٠,٩١	٢,٥٧	٣٢	٩٢	٢٧	٧٨	١٩	٥٤	١٢	٣٤	١٠	٢٨	١ ٢	أنا راضي عن أداء عملي.
١,٢٦	٢,٣٢	٢٣	٦٥	٢٦	٧٤	٢٠	٥٧	١٧	٤٩	١٤	٤١	١ ٣	استغرق وقت طويل في أداء عملي

يتضح من الجدول رقم (٨) والذي يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى إن المتوسط الحسابي فيها (٢,٧٥) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٠) وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم الحرص على إنجاز المعاملات والعمل دون تأخير وبمستوى متوسط، ويشير الانحراف المعياري الذي يصل إلى (٠,٧٠) إلى وجد التجانس بين إجابات مفردات العينة، حيث كانت النسبة العظمى من العينة موافقة للغاية على العبارة وبنسبة (٤٨%) وبلغ عددهم (١٣٦) فرداً، والموافقين (٢٠%) وبلغ عددهم (٥٨) فرداً، بينما لم تتجاوز نسبة غير الموافقين على الإطلاق (١٠%) وكان عددهم (٢٨) فرداً.

ويظهر الجدول رقم (٨) ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية كانت كالتالي، نجد أن المتوسط الحسابي يبلغ (٢,٧٢) والانحراف المعياري (٠,٧٢) مما يعني أن أفراد العينة يهتمهم رضا رؤسائهم في العمل وبمستوى متوسط، والانحراف المعياري الذي يبلغ (٠,٧٢) يشر إلى التجانس بين أفراد المجتمع، ولقد بلغت نسبة من أجاز بموافق للغاية (٤٥%) من العينة وعددهم (١٢٨) فرداً، وبلغت نسبة من أجاز بموافق (٢٢%)، كما إن المحايدون كانت نسبتهم (١٤%) وبعدهم (٣٩) فرداً، ولم تصل نسبة من أجاز بغير موافق وغير موافق على الإطلاق إلى أعلى من (٢٠%) ولم يتجاوز عددهم (٥٦) فرداً.

أظهرت نتائج التوزيع التكراري للعبارة الثالثة بالجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة الإجمالية يقدر بـ (٢,٧٠) والانحراف المعياري (٠,٧٤) مما يعني أن أفراد العينة يشعرون بدرجة متوسطة بالارتياح عن العمل الذي يؤديه، ولقد بلغت نسبة من أجاب بموافق وموافق للغاية (٦٤%) من العينة وبلغ عددهم (١٨٣) فرداً، فنسبة (٢٢%) من مفردات العينة أجاب بموافق وعددهم (٦٣) فرداً، ونسبة (٤٢%) أجاب بموافق للغاية وبلغ عددهم (١٢٠) فرداً، وهناك (٤٧) فرداً محايداً بنسبة بلغت (١٦%) من العينة، ونسبة (١١%) من العينة أجاب بغير موافق وعددهم (٣٢) فرداً، و حصلت الإجابة غير موافق على الإطلاق على نسبة (٨%).

ومن الجدول رقم (٨) نجد في العبارة الرابعة أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة قد بلغ (٢,٦٥) والانحراف المعياري (٠,٨٥)، ويدل على أن أفراد العينة وبمستوى متوسط يرون تقديم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة، وأن (٦٢%) من العينة أجاب بموافق وموافق بشدة، بينما غير المتأكدين كانوا (٥٠) موظفاً بنسبة (١٧%) من العينة، بينما الأفراد غير الموافقين شكلوا نسبة (١٠%) وعددهم (٣٠) فرداً، والموظفين غير الموافقين بشدة مثلوا نسبة (١٠%) وعددهم (٢٩) فرداً.

ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الخامسة ذات المتوسط الحسابي (٢,٥٢) وبانحراف معياري يصل (٠,٩٥) للعينة الإجمالية، وهذا يعطي دلالة واضحة وبمستوى متوسط على موافقة أفراد العينة على العبارة وأن تقارير الأداء السنوية تعبر عن أدائهم الماضي، فنسبة من أجابوا بموافق وموافق بشدة كانت (٥٨%) وبلغ عدد الأفراد (١٦٤) فرداً، وأما من أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغت نسبتهم (٢١%) وعددهم (٥٩) فرداً، بينما غير الموافقين من الموظفين بلغت نسبتهم (١٢%) بعدد يصل إلى (٣٣) فرداً، وغير الموافقين بشدة (١٠%) وعددهم (٣٠) فرداً.

ويوضح لنا الجدول رقم (٨) نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة السادسة أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة الإجمالية قد بلغ (٢,٦٩) والانحراف المعياري (٠,٩٠)، وأن (٦٤%) من العينة أجاب بموافق وموافق بشدة وكان عددهم (١٨٢) فرداً مما يعني أن أفراد العينة يحرصون على إتقان العمل وبدون أخطاء وذلك بدرجة متوسطة، بينما غير المتأكدين كانوا (٤٤) فرداً بنسبة (١٥%) من العينة، بينما الموظفين غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق شكلوا نسبة (٢١%) وعددهم (٦٠) فرداً.

ويظهر الجدول رقم (٨) نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة السابعة والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الإجمالي لمفردات عينة الدراسة، فنجد أن المتوسط الحسابي يبلغ (٢,٦٦) والانحراف المعياري يبلغ (٠,٩٦) مما يعني أن أفراد العينة يشعرون بدرجة متوسطة بأنهم يخدمون المراجعين دون محسوبة أو تمييز بينهم، ولقد بلغت نسبة من أجاب بموافق (٢٠%) وعددهم (٥٧) فرداً بينما من أجاب بموافق للغاية (٤٢%) من العينة وعددهم (١٢١) فرداً، وكانت نسبة إجابات المحايدون (١٥%) وبعدد يصل إلى (٤٤) فرداً، ومن أجاب بغير موافق كانوا (٣٥) فرداً ونسبتهم تصل إلى (١٢%) بينما غير الموافقين على الإطلاق بلغت نسبتهم (١٠%) وعددهم (٢٩) فرداً.

ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية لإجابات العبارة الثامنة فنجد أن المتوسط الحسابي يبلغ (٢,٦٨) والانحراف المعياري (٠,٨٢) للعينة الإجمالية، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يحضرون للعمل في المواعيد التي يحددها رؤسائهم بمستوى متوسط، فنسبة من أجابوا بموافق للغاية بلغت (٤١%) ويصل عددهم إلى (١١٦) والذين أجابوا بموافق (٢٣%) وبلغ عددهم (٦٦) فرداً، وأما من أجابوا بأنهم محايدون بلغت نسبتهم (١٧%) وعددهم (٤٨) فرداً، بينما غير الموافقين شكلوا نسبة (١٠%) بعدد (٣٠) فرداً، وغير الموافقين على الإطلاق (٩%) وعددهم (٢٦) فرداً.

يلاحظ في العبارة التاسعة من الجدول رقم (٨) والذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة التاسعة أن المتوسط الحسابي كان (٢,٦٤) والانحراف المعياري (٠,٨٥)، وتشير نسبة من أجاب بموافق للغاية إلى (٤٠%) من العينة، ونسبة من أجاب بموافق بلغت (٢٤%) مما يعني أن طريقة التعامل مع المرؤوسين تشجع على التعاون فيما بينهم وبمستوى متوسط، فمن أجاب بموافق للغاية كان عددهم (١١٣)، في حين أن من أجاب بموافق بلغ عددهم (٦٩) فرداً، وبلغ عدد الذين أجابوا بأنهم محايدون (٤٢) فرداً، وشكلت نسبتهم (١٥%) أما غير الموافقين فقد بلغ عددهم (٣٠) فرداً، وكانت نسبتهم لا تتجاوز (١٠%) وأما غير الموافقين على الإطلاق فبلغت نسبتهم (١١%) وبعدد (٣٢) فرداً.

يوضح لنا الجدول رقم (٨) توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة، والتي جاء متوسطها الحسابي (٢,٦١) والانحراف المعياري (٠,٨٥) مما يشير إلى أن أفراد العينة يشعرون وبمستوى متوسطة أنهم دائماً يشاركون في تطوير الأداء، فقلد أجاب (٦٣%) من العينة بموافق للغاية وموافق، حيث حصلت إجابة موافق للغاية على نسبة (٣٣%) من العينة وعددهم (٩٤) فرداً، وحصلت إجابة موافق على (٣٠%) وبلغ عددهم (٨٦) فرداً، أما نسبة الموظفين الذين أجابوا بمحايد فبلغت (١٦%) وعددهم (٤٧) فرداً، و الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبتهم (١٠%) وعددهم (٣٠) فرداً، ومن أجاب بغير موافق على الإطلاق لا تتجاوز نسبتهم (١٠%) من العينة وعددهم (٢٩) فرداً فقط.

من الجدول رقم (٨) نجد أن المتوسط الحسابي على العبارة الحادية عشرة يصل إلى (٢,٥٩) والانحراف المعياري (٠,٩٠) وأن أكثر من نصف أفراد العينة تقع إجاباتهم بين موافق للغاية وموافق بنسبة تصل إلى (٦٢%) من العينة، فهم يستمتعون بدرجة متوسطة لمشورة ونصح الآخرين، فنسبة (٣٣%) من العينة أجاب بموافق للغاية وبلغ عددهم (٩٤) فرداً، ونسبة (٢٩%) من العينة أجاب بموافق وعددهم (٨٣) فرداً، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فبلغت نسبتهم (١٦%) من العينة وعددهم (٤٧) فرداً، و الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبتهم (١١%) وعددهم (٣٢) فرداً، وكذلك الذين أجابوا بغير موافق على الإطلاق بلغت نسبتهم (١٠%) وعددهم (٣٠) فرداً.

يبين لنا الجدول رقم (٨) نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية عشرة والتي أظهرت أن المتوسط الحسابي يساوي (٢,٥٧) والانحراف المعياري (٠,٩١) وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يعتقدون بدرجة مرتفعة بأنهم راضون عن أداء أعمالهم، فأكثر من نصف الموظفين أجاب بموافق للغاية وموافق بنسبة بلغت (٥٩%) من العينة، فنجد أن (٣٢%) من العينة أجاب بموافق للغاية وبلغ عددهم (٩٢) فرداً، ونسبة (٢٧%) أجاب بموافق وعددهم (٧٨) فرداً، في حين أن (١٩%) من العينة كانت إجاباتهم محايدة وبلغ عددهم (٥٤) فرداً، و(١٢%) أجاب بغير موافق وعددهم (٣٤)، و نسبة (١٠%) أجاب بغير موافق على الإطلاق وبلغ عددهم (٢٨) فرداً.

يبين لنا الجدول رقم (٨) أن متوسط إجابات العينة على العبارة الثالثة عشرة يصل إلى (٢,٣٢) والانحراف المعياري (١,٢٦) وأن (٤٩%) من العينة كانت إجاباتهم ما بين موافق للغاية وموافق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون وبدرجة متوسطة أنهم يستغرقون وقتاً طويلاً في أداء أعمالهم ويشير الانحراف المعياري إلى وجود درجة من التباين في إجابات المفردات على هذه العبارة ، فنسبة (٢٣%) من العينة أجاب بموافق للغاية وبلغ عددهم (٥٦) فرداً، ونسبة (٢٦%) أجاب على العبارة الثالثة عشرة بموافق وعددهم (٧٤) فرداً، ومن أجاب بمحايد بلغت نسبتهم (٢٠%) من العينة وعددهم (٥٧) فرداً، وأيضاً من أجاب بغير موافق بلغت نسبتهم (١٧%) وعددهم (٤٩) فرداً، في حين بلغت نسبة من أجاب بغير موافق على الإطلاق (١٤%) وعددهم (٤١) فرداً.

ثالثاً: العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي:

للتحقق من طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد نوعية و درجة العلاقة بينهما، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

معاملات ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي
*٠,٠٠٠	٠,٤٨٤	

* دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) أو أقل.

من الجدول رقم (٩) يتضح أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يبلغ (٠,٤٨٤)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، لذا فعندما يرتفع مستوى الذكاء العاطفي لأفراد عينة الدراسة فسينعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي وبدرجة متوسطة.

الفصل الخامس

عرض أهم النتائج والتوصيات

مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لديهم، ومن ثم التعرف على نوعية العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء الوظيفي، وكما عرفنا 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، وتم إجراء الدراسة على عينة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسئولين ومشرفين، ولقد تم توزيع عدد (٤٠٠) استبانة (وهي عبارة عن مقياس للذكاء العاطفي ومقياس للأداء الوظيفي) على عينة الدراسة كان العائد منها والصالح للتحليل الإحصائي (٢٨٦) ومن خلال إجراء التحليل الإحصائي ظهرت العديد من النتائج العلمية لهذه الدراسة، و من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم النتائج والتوصيات المستنتجة من خلا الدراسة الميدانية، وعرضها على النحو التالي:

أولاً: أهم الاستنتاجات من الدراسة.

ثانياً: التوصيات المقترحة.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية.

أولاً: أهم الاستنتاجات من الدراسة:

أظهرت لنا نتائج الدراسة الميدانية أن الإجابة على التساؤل الأول في الدراسة وهو ما مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟ أن مستوى الذكاء العاطفي لعينة الدراسة يبلغ (١,٩٨) وهذا يشير إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لأفراد العينة يقع في المستوى المتوسط، ويشير الانحراف المعياري الذي يبلغ (٠,٧٣) إلى وجود تجانس بين مفردات العينة من حيث تقارب مستوى الذكاء العاطفي بين أفراد العينة إلى المستوى المتوسط من الذكاء العاطفي. أظهرت لنا نتائج الدراسة الميدانية أن الإجابة على التساؤل الثاني في الدراسة ما مستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟ هو أن مستوى الأداء الوظيفي لعينة الدراسة يبلغ (٢,٦٢) وهذا يشير إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة يقع في المستوى المتوسط، ويشير الانحراف المعياري الذي يبلغ (٠,٨٧) إلى وجود تجانس بين مفردات العينة من حيث تقارب المستوى في الأداء الوظيفي بين أفراد العينة إلى المستوى المتوسط من الأداء الوظيفي.

وبالنسبة للتساؤل الثالث وهو هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

تبين لنا من خلال الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وهي علاقة طردية موجبة بين مستوى الذكاء العاطفي لأفراد العينة وبين مستوى الأداء الوظيفي لهم.

وكان الهدف الرابع للدراسة التعرف على نوعية العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بعد أن تم التأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم؟

أظهر لنا التحليل الإحصائي للنتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية و بمستوى متوسط حيث بلغت (٠,٤٨٤) وعند مستوى ثقة تبلغ (٠,٠٥) وهذا يشير إلى أهمية الذكاء العاطفي في رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين.

ونائج هذه الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات مثل دراسة: (Dulewicz & Higgs, ٢٠٠٤؛ ٢٠٠٤, Vakola, et al.) التي وجدت أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية، وكذلك دراسة (٢٠٠٢, Kaipiainen & Cartwright؛ ٢٠٠١, Fletcher؛ ٢٠٠١, Slaski) التي توصلت إلى أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أعلى أداءً وظيفياً وشعوراً بضغوط العمل مقارنةً بالأفراد الأقل ذكاءً عاطفياً، وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة (٢٠٠٢, Higgs & Rowland) والتي أظهرت أن الأفراد الأكثر ذكاءً عاطفياً لديهم مهارات قيادية أعلى من أقرانهم الأقل ذكاءً عاطفياً، وهي كذلك تؤيد دراسة (٢٠٠١, Sjoberg) التي توصلت إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع لديهم مقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل، وتتفق مع دراسة (٢٠٠٢, Slaski & Cartwright) التي وجدت أن الذكاء العاطفي المرتفع للموظفين يحسن ويزيد من مستوى الأداء الإداري للموظف.

وكذلك تتفق مع دراسة (٢٠٠٠, Cherniss) التي تناولت الذكاء العاطفي والإنتاجية لدى المدراء، ووجدت الدراسة أن ارتفاع الذكاء العاطفي لدى المديرين يعتبر معياراً لزيادة نسبة الإنتاجية والأداء في العمل مقارنةً بالمديرين ذوي الذكاء المنخفض.

ثانياً: التوصيات المقترحة:

من خلال نتائج هذه الدراسة يظهر لنا أهمية تقديم عدة توصيات عملية لمحاولة تعزيز مستوى الذكاء العاطفي لدى الموظفين في القطاع الخاص، وهي كالتالي:

٧. محاولة رفع مستوى الذكاء العاطفي من مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع لدى القيادات والمشرفين في القطاع الخاص.

٨. دراسة الأسباب والعوامل المساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي في القطاع الخاص والعمل على تعزيزها والأسباب المساهمة في انخفاض مستوى الذكاء العاطفي ومعالجتها.

٩. قياس مستوى الذكاء العاطفي في القطاع الخاص بشكل مستمر ودوري لمحاولة التنبؤ باتجاهات وسلوكهم ودوافعهم والعمل على تعزيز الاتجاهات الايجابية ومعالجة الاتجاهات السلبية نحو العمل.
١٠. تحسين وتطوير بيئة العمل باستمرار وخلق بيئة عمل جذابة ومحفزة للموظفين للمساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي على ضوء القياسات الدورية.
١١. أهمية إنشاء وحدة إدارية تعنى بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين.
١٢. الاستعانة بالمختصين في مجال علم النفس وعلوم الاجتماع الأخرى لمحاولة دراسة ورفع الاستعداد النفسي والذاتي للموظفين.
١٣. تطوير خطط التدريب وتعزيز بنود التدريب مالياً لكي تستطيع الجهات رفع المستوى المعرفي للموظفين والمهارات للموظفين بما فيها الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.
١٤. ضرورة تدريب الموظفين في القطاع الخاص وكذلك العام على مهارات التعامل وزيادة القدرة على تحمل الضغوط النفسية والاجتماعية للموظفين سواء في بيئة العمل وفي البيئة الخارجية أيضاً.
١٥. العمل على توافر الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات الذكاء العاطفي ومحاولة تعزيزه لدى الموظفين.
١٦. العمل على تهيئة البيئة الداخلية لمؤسسات والشركات والقطاع الخاص عموماً بما يساعد على تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين لتنمية الذكاء العاطفي

ثالثاً: مقترحات لدراسات المستقبلية:

- من خلال هذه الدراسة يتضح للباحثة الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مفهوم الذكاء العاطفي، وعليه تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية للجوانب التالية:
١. دراسة مقارنة لمستوى الذكاء العاطفي على مستوى مناطق المملكة العربية السعودية المختلفة والمقارنة بينها.
 ٢. إجراء دراسات مقارنة لمستوى الذكاء العاطفي بين القطاع الخاص والقطاع العام.
 ٣. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الذكاء العاطفي.
 ٤. دراسة تأثير الدور (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور) عند المدراء على الذكاء العاطفي.
 ٥. دراسة مدى تأثير مستوى الذكاء العاطفي على مستوى الرضاء الوظيفي.
 ٦. زيادة البحث في تأثير العوامل الشخصية (العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي) على الذكاء العاطفي.
 ٧. دراسة مدى تأثير مستوى الذكاء العاطفي على مستوى الضغوط الوظيفية.
 ٨. دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وبين مستوى الولاء الوظيفي.
 ٩. دراسة مدى تأثير مستوى الذكاء العاطفي على مستوى الدوران الوظيفي.

١٠. دراسة مدى تأثير مستوى الذكاء العاطفي على مستوى الغياب والتأخر عن العمل لدى الموظفين.
١١. دراسة مدى تأثير مستوى الذكاء العاطفي على قوة التأثير على الآخرين.
١٢. دراسة مدى تأثير مستوى الذكاء العاطفي على الاضطرابات الشخصية.
١٣. دراسة مدى تأثير مستوى الذكاء العاطفي على مستوى القلق.
١٤. دراسة مدى تأثير مستوى الذكاء العاطفي على مستوى التحصيل العلمي.
١٥. دراسة مدى تأثير مستوى الذكاء العاطفي على مستوى الخجل.
١٦. دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وبين أنماط القيادة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو رياش، حسين ؛ الصافي، عبد الحكيم ؛ عمور، أميمة ؛ شريف، سليم . (٢٠٠٦م). **الدافعية والذكاء العاطفي**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الأحمدي، محمد عليثة. (٢٠٠٧م). الذكاء الوجداني وعلاقته بالذكاء المعرفي والتحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب جامعة طيبة بالمدينة المنورة. **مجلة العلوم الاجتماعية**. مج (٣٥)، ع (٤)، ص ص ٥٧-١٠٧.

الأعسر، صفاء ؛ كفاقي، علاء الدين. (٢٠٠٠م). **الذكاء الوجداني**. القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع .

آل نمشة ، علي عبيد محمد. (١٩٩٦م) . **أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة .الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

آن تايلور ؛ وليديسلوسلاكن ؛ د.ر.ديفز؛ ج.ت.ريزون؛ ر.تومسون؛ أ.م.كولمان . (١٩٩٦م). **مدخل إلى علم النفس**. (ترجمة: عيسى سمعان). (الطبعة الثانية). دمشق: منشورات وزارة الثقافة.

باجابر، عادل عبد الله علي: (١٩٩٦م). **الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة :جامعة أم القرى.

بدر ، حامد أحمد. (١٩٨٢م). **السلوك التنظيمي**. الكويت: دار القلم.

بدر، إسماعيل إبراهيم. (٢٠٠٢م). **الوالدية الحنونة كما يدركها الأبناء وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لديهم**. مجلة الإرشاد النفسي. السنة (١٠)، ع (١٥)، ص ص ١-٥٠.

البرعي ، محمد عبدالله ؛ التويجري ، محمد إبراهيم. (١٤١٤هـ). **معجم المصطلحات الإدارية**.الرياض: مكتبة العبيكان.

التل، وائل عبد الرحمن ؛ قحل، عيسى— محمد. (٢٠٠٧م). **البحث العلمي: في العلوم الإنسانية و الاجتماعية**. (الطبعة الثانية). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

جولمان، دانييل. (٢٠٠٠م). **الذكاء العاطفي**. (ترجمة: ليلى الجبالي). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

- حسن، راوية محمد. (١٩٩٩م). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- حسين، محمد عبد الهادي. (٢٠٠٧م). الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي. العين: دار الكتاب الجامعي.
- حسين، محمد عبد الهادي. (٢٠٠٣م). تربويات المخ البشري. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحمود، احمد حماد. (١٩٩٤م). تقييم الأداء الوظيفي: الطرق- المعوقات- البدائل. مجلة معهد الإدارة العامة. مج (٣٤). ع (٢).
- حنفي، عبد الغفار. (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة لجديدة للنشر.
- الخضر، عثمان حمود؛ الفضلي، هدى ملوح. (٢٠٠٧م). هل الأذكيا وجدانياً أكثر سعادة؟. مجلة العلوم الاجتماعية. مج (٣٥)، ع (٢)، ص ص ١٣-٣٨.
- الخضر، عثمان حمود. (٢٠٠٦م). الذكاء الوجداني. الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- الخليفة، عثمان (٢٠٠٩م). قياس الذكاء الوجداني في السودان. المجلة الإلكترونية لشبكة العلوم النفسية. مج (٥)، ع (٢١-٢٢) . <http://www.arabpsynet.com>
- خوالدة، محمود عبدالله. (٢٠٠٤م). الذكاء العاطفي: الذكاء الانفعالي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- درة، عبد البارى إبراهيم. (١٩٩٨م). تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية ، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا. الطائف : معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- الدلجى ، سيف صالح . (١٤١٧هـ). أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، دراسة ميدانية على منسوبي إمارة منطقة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- راضي، فوقيه محمد. (٢٠٠٢م). أثر سوء معاملة وإهمال الوالدين على الذكاء (المعرفي، والانفعالي، والاجتماعي) للأطفال. المجلة المصرية للدراسات النفسية. مج (١٢)، ع (٣٦)، ص ص ٢٧-٨٧.
- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- سليمان ، حنفي محمد. (١٩٩٠م). السلوك التنظيمي والأداء. القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- السمندوني، السيد إبراهيم. (٢٠٠٧م). الذكاء الوجداني: أسسه - تطبيقاته - تنميته. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- السيد، فؤاد البهي. (١٩٧٦م). الذكاء. (الطبعة الرابعة). القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- شابيرو، لورانس. (٢٠٠٣م). كيف تنشأ طفلاً يتمتع بذكاء عاطفي: دليل الآباء للذكاء العاطفي. (الطبعة الخامسة). الرياض: مكتبة جرير.
- شفيق، محمد. (١٩٩٤م). البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الشهري، عبد الرحمن غرامة محمد. (١٩٩٨م). أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- صالح، محمد فالح. (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- طاشكندي، أكرم؛ دمنهوري، رشاد؛ بلخي، هاشم. (١٩٩٢م). أصول علم النفس. جدة: مكتبة زهران للنشر والتوزيع.
- طاشكندي، أكرم؛ دمنهوري، رشاد؛ بلخي، هاشم. (١٩٩٢م). أصول علم النفس. جدة: مكتبة زهران للنشر والتوزيع.
- طبارة، رجاء مكي. (٢٠٠٠م). دراسة نظرية وعلمية لتقنيات وميادين في علم النفس الاجتماعي. لبنان: بيسان للنشر والتوزيع والإعلام.
- طه، فرج عبد القادر. (٢٠٠٠م). أصول علم النفس الحديث. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر. (١٩٨٦م). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عامر، سعيد؛ الخلف، خالد يوسف. (١٤٠٣هـ). الإنتاجية القياسية، معايير الأداء قياس الأداء الفعلي. الرياض: دار المريخ.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠٠٨م). الذكاءات المتعددة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين. (١٩٩٩م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الخالق، أحمد محمد. (٢٠٠٤م). معجم السمات الوجدانية في وصف الشخصية. الكويت: مجلس النشر العلمي في جامعة الكويت.
- عبد الله، صلاح. (١٩٧٩م). فعالية تقييم الأداء. بحث مقدم لندوة المدير الفعال. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- عبد النبي، محسن محمد. (٢٠٠١م). العلاقات التفاعلية بين الذكاء الانفعالي والتفكير الابتكاري والتحصيل الدراسي للطالبات الجامعيات السعوديات. مجلة البحوث النفسية والتربوية. السنة (١٤)، ع (٣)، ص ص ١٢٧-١٦٥.
- عبدالهادي، محمد. (٢٠٠٦م). تنمية الذكاء العاطفي: مشاغل تدريبيه. العين : دار الكتاب الجامعي.
- عبيدات، ذويقان ؛ عدس، عبد الرحمن ؛ عبد الحق، كايد. (١٩٩٧م) البحث العلمي: مفهومه، أدواته، اساليبه. (الطبعة الثالثة). الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عثمان، فاروق السيد ؛ عبد السميع، محمد. (١٩٩٨). الذكاء الانفعالي، مفهومه وقياسه. مجلة كلية التربية. ع (٣٨)، ص ص ١-٣١.
- العديلي ، ناصر محمد.(١٩٩٥م). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- علاقي، مدني عبد القادر. (١٩٩٩م). إدارة الموارد البشرية.(الطبعة الثانية). جدة: دار زهران للنشر والتوزيع.
- العوامله ، عمر عبد الحافظ.(١٩٩٠م). الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة. عمان :الجامعة الأردنية .
- عودة، احمد سليمان ؛ ملكاوي، فتحي حسن. (١٩٩٢م). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. (الطبعة الثانية). عمان: مكتبة الكتاني.
- العيتي، ياسر. (٢٠٠٧م). الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة. (الطبعة الثالثة). دمشق: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- غيث ، محمد عاطف. (١٩٩٠م). قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، احمد سالم؛ آل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن . (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الثانية). الرياض: العبيكان..
- القذافي، رمضان محمد. (١٩٨٣م). علم النفس العام. تونس. الدار العربية للكتاب.
- قطامي، يوسف؛ عدس، عبد الرحمن. (٢٠٠٢م). علم النفس العام. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- كمال، طارق. (٢٠٠٦م). علم النفس العام. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- كنعان، نواف. (١٩٨٢م). القيادة الإدارية. (الطبعة الثانية). الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- الماضي ، مساعد عبد الله السعد. (١٤١٧هـ). معوقات الاتصال الإدارة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الماموط، موسى توفيق. (٢٠٠٨م). الذكاء، أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (١٩٩٣م). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.
- مجر، مهدي إبراهيم. (١٩٩٤م). الأمانة في الأداء الإداري. جدة: مكتبة الخدمات الحديثة.
- محمد، صلاح الدين؛ عبد العال، تحية. (٢٠٠٥م). الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي للمعلم. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني عشر- للإرشاد النفسي بجامعة عين شمس بعنوان "الإرشاد النفسي من أجل التنمية في عصر المعلومات" المنعقد خلال الفترة ٢٥-٢٧ ديسمبر ٢٠٠٥م. ص ص ١٥٩-٢٢٤.
- محمود، محمد فتحي. (١٩٨٥م). الإدارة العامة المقارنة. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود .
- محمود، عبد الحي علي؛ محمد، مصطفى حسيب. (٢٠٠٤م). الذكاء الوجداني وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية و اللا معرفية للشخصية. المجلة المصرية للدراسات النفسية. مج(١٤)، ع (٤٣)، ص ص ٥٥-٩٩.
- محمود، عبد المنعم أحمد. (٢٠٠٢م). الذكاء الوجداني لدى طلاب الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية. دراسات تربوية واجتماعية. مج (٨)، ع (٤)، ص ص ٢٢٩-٣٢٢.
- المزروع، ليلى عبد الله سليمان. (٢٠٠٧م). علاقة هوية الأنا بفاعلية الذات و الذكاء الوجداني لدى عينة من المراهقات (موهوبات - عاديات) بمكة المكرمة. www.moeforum.net
- المصدر، عبد العظيم سليمان. (٢٠٠٨م). الذكاء الانعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية. مج (١٦)، ع (١)، ص ص ٥٨٧-٦٣٢.
- مصطفى، أحمد سيد. (د. ت.) إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. القاهرة: (د. ن.) .
- منصور، طلعت؛ الشريقاوي، أنور؛ عز الدين، عادل؛ أبو عوف، فاروق. (١٩٨٩م). أسس علم النفس العام. القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية.
- المير، عبد الرحيم علي. (١٩٩٥م). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. مجلة الإدارة العامة، مج (٣٥)، ع (٢)، ص ص ٢٠٧-٢٥٠.
- ناصر، محمد يحيى. (٢٠٠٣م). نحو تأصيل نظري لمفهوم الذكاء الوجداني. مجلة البحث التربوي، مج (٢)، ع (٢)، ص ص ٢٨٧-٣٢٣.
- نصيف، غسان. (٢٠٠٦م). الذكاء العاطفي للمدير الناجح. حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- النمر، سعود محمد؛ خاشقجي، هاني يوسف؛ محمود، محمد فتحي؛ حمزاوي، محمد سيد. (١٩٩٧م). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري.

- النمر ، سعود محمد.(١٩٩٠م). السلوك الإداري .الرياض : مطابع جامعة الملك سعود.
- هاشم ، زكي محمود.(١٩٨٤م). تنظيم وطرق العمل. الكويت :مطابع جامعة الكويت.
- هلال ، محمد عبدالغني حسن.(١٩٩٦م). مهارات إدارة الأداء . القاهرة : مركز تطوير الأداء.
- الهمالي، عبد الله. (٢٠٠٨م). التقنيات الإحصائية ومناهج البحث: مدخل نظري وتطبيقي للعلوم الإجتماعية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- هيربرت أي، سايمون. (٢٠٠٣م). السلوك الإداري دراسة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات. (ترجمة هيجان، عبدالرحمن؛ أهنية، عبدالله). الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- الياس، طارق . (٢٠٠٩م). الذكاء العاطفي: وتطبيقاته في بيئة العمل وعلم التفاوض. القاهرة: بوك سيتي للنشر- والتدريب والاستشارات الإدارية.

Abraham. R. (٢٠٠٠). "The Role of job control as moderator of emotional dissonance and emotional Intelligence-outcome relationships". **Journal of Psychology**, Vol. ١٣٤-٢, pp. ١٦٩-١٨٦.

Bar – On , R. (١٩٩٧). **Emotional Quotient Inventory: Measure of Emotional Quotient Inventory**. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems.

Bar – On , R. (٢٠٠٠). **Emotional and Social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory**. (In) Bar – On & Parker, J . (Eds): The Hand book of Emotional Intelligence, San Francisco: Jossey – Bass.

Dawda, D. & Hart, S. (٢٠٠٠). "Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-on emotional quotient inventory (E.Q.I) in University Students". **Personality and Individual Differences**, Vol. ٢٨, pp. ٧٩٧-٨١٢.

Dulewicz, V. & Higgs, M. (١٩٩٩). **Emotional intelligence Questionnaire**. User Guide U .K: Neer Nelson Publishing Company.

Furnham, A. (٢٠٠٦). Trait Emotional Intelligence and Happiness Social behavior and Personalitg, Vol.٣١, ٨, pp. ٨١٥- ٨٢٤ .

Gardner, H. (١٩٨٣). **Frames of mind: The theory of multiple intelligences**. New York: Basic Books.

George, J .M. (٢٠٠٠). Emotions and Leadership: The role of emotional

Goleman, D. (١٩٩٥). "**Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q.**" . New York: Bantam Books.

Goleman, D. (١٩٩٧). "**Emotional Intelligence**". New York: Washington Press

Hamady, H. M.(٢٠٠١). **Administrative reform in developing countries With special reference to Egypt and Libya.** University City.

Humphery, R.H. (٢٠٠٢). "The many Faces of emotional leadership". **Leadership Quarterly**, Vol. ١٣. pp. ٥٦-١٤٤.

Intelligence. **Human Relations**, Vol. ٥٣, ٨, pp. ١٠٢٧ –١٠٥٥.

Landy, F.j. (٢٠٠٥). "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence". **Journal of Organizational Behavior**, Vol.٢٦. pp. ٤١-١٠٩

Levenson, M. H. (١٩٩٩). Working with emotional Inyelligence: E T C: **A Review of General Semantics**, Vol. ٥٦, ١, ١٠٠ – ١٢٨.

Mayer, j. & Salovey, P. (١٩٩٧). **What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators.** New York: Basic Books.

Palmer,B., etal. (٢٠٠٠). "Emotional Intelligence and effective leadership". **Leadership and Organization Development Journal**. Vol.٤. pp. ٦٩-١١٧.

Pfeiffer, Steven. (٢٠٠١). Emotional intelligence. **Popular but elusive contrast. Roeper Review**, Vol.٢٣, ٣, pp. ١٣٨-١٤٢.

Racker,M. J. (١٩٦٤). **Cost accounting. Managerial approach.** Mr Graw-Hill Book co.

Reed, T.G. (٢٠٠٥). "**Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Openness: An Exploratory Study**". Unpublished Doctoral Dissertation. The Ohio State University.

Salovey, P. & Mayer, j. (١٩٩٠). Emotional Intelligence imagination. **Cognition and Personality**, Vol. ٩, pp. ١٨٥-٢١١.

Zimbardo, P. G. (١٩٩٢). "**Psychology and Lift; Harper Collins Publishers**". Virginia, Blacksburg: Virginia University.

<http://www.gulfids.com>

www.buisnessballs.com/eg/htm

www.khayma.com/happy-family.html

<http://www.addustour.com/ViewTopic.aspx?>

www.moeforum.net

<http://www.arabpsynet.com>

الملاحق

(ملحق ١)

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم /..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإعداد رسالتها للماجستير في موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بمستوى الأداء، ويسعدها تكريمكم بالمشاركة في هذه الدراسة عن طريق تعبئة الإستبانة المرفقة لاستطلاع آرائكم حول هذا الموضوع، والتي لن تستغرق من وقتكم الثمين سوى بضع دقائق معدودة.

راجية الاهتمام بتعبئة الإستبانة بكل صدق وأمانة وموضوعية للخروج بنتائج من موضوعية تعود بالنفع على الجميع إن شاء الله، علماً بأن جميع الإجابات ستكون موضع عناية وسرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وفي حالة وجود أي استفسار يسعدني الإجابة عليه على هاتف رقم ().

شاكراً ومقدرةً لكم حسن تعاونكم،،

الباحثة/ دينا بنت سليمان الجبهان

الجزء الأول: البيانات الشخصية (لا يتطلب ذكر الاسم):

١. العمر:

أقل من ٢٥ سنة () من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة ()

من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة () من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة ()

٥٥ سنة فأكثر ()

٢. المستوى التعليمي:

ثانوي () دبلوم ()

بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

٣. مسمى الوظيفة:

مدير () مساعد/نائب مدير ()

رئيس قسم/إدارة () مشرف ()

٤. مدة الخدمة:

أقل من ٣ سنوات () من ٣ إلى أقل من ٩ سنوات ()

من ٩ إلى أقل من ١٥ سنة () من ١٥ إلى أقل من ٢١ سنة ()

من ٢١ سنة فأكثر ()

أ-مقياس الذكاء العاطفي

الجزء الثاني: فضلاً حدد مدى موافقتك مع العبارات التالية، وذلك بوضع علامة () ✓

عند الإجابة التي تتناسب مع موقفك من العبارة،

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	اشعر بالضيق دون أن اعرف السبب في ذلك			
٢	بعض الأشخاص يثيرون استيائي مهما حاولت عدم الاكتراث			
٣	كل شخص يعاني من بعض المشكلات في حياته، و لكن مشكلاتي النفسية أضخم من أي شخص آخر			
٤	عندما تواجهني مشكلة، تكون دائماً نتيجة لفشلي و خيبيتي و غباي			
٥	لا اشعر بالراحة في المواقف التي تحتاج للتعبير عن إظهار المشاعر الطيبة و المودة و الحب			
٦	عندما أقرر تحقيق هدف معين أجد كثيراً من العقبات التي تحول بيني و بين الوصول لأهدافي			
٧	احتاج لتأييد الناس حتى أرضى عن أي عمل افعله			
٨	احتاج إلى قوة دفع خارجية حتى أتمكن من ممارسة إعمالي بنجاح			
٩	عندما اشعر بالحزن يمكنني أن احدد الشيء او الشخص الذي سبب لي الحزن			
١٠	اشعر بالذنب حيال الأشياء التي لم أنجزها حتى و أن بذلت جهدي			
١١	عندما أكون قلقاً ، يمكنني أن احدد تماماً المشكلة التي تقلقني			

			يجعلني بعض الناس أكون نظرة سيئة عن نفسي بغض النظر عما افعله	١٢
			أتفوه بأشياء أجد نفسي نادماً على قولها بعد ذلك	١٣
			انهمك في العمل حينما أجد نفسي قادراً و قوياً و مؤهلاً لذلك العمل	١٤
			يصيبني الذعر حينما أواجه شخصاً غاضباً	١٥
			يسيطر علي انطباع بأن ردود فعل الناس تنبثق من اليأس	١٦
			احتاج إلى مساعدة الآخرين لأغير من نفسي	١٧
			يمكنني التغلب على مشاعر الذنب المتعلقة بأخطاء باعتبارها زلات ارتكبتها في الماضي	١٨
			عندما أقرر انجاز عمل ما ، اصطدم بعوائق تمنعني من الوصول إلى أهدافي	١٩
			يمكنني إيقاف التفكير بشأن مشاكلي	٢٠
			أفضل أن أبقى طبيعياً و هادئاً اتجاه شخص ما حتى أصل حقاً إلى معرفته	٢١
			أجد صعوبة أن قول أشياء مثل (أنا احبك) حتى لو كنت اشعر بذلك حقاً	٢٢
			اقضي أوقات ممتعة مع أصدقائي	٢٣
			ابذل جهدي في انجاز عمالي دون رقيب	٢٤
			حياتي مليئة بالنهايات البائسة	٢٥
			لا أرضى عن عملي ما لم يمدحه شخص آخر	٢٦
			عندما اسمع لمشكلة يعاني شخص آخر منها، تقفز إلى ذهني في الحال عدة حلول ممكنة	٢٧
			افعل ما يتوقعه الناس مني، حتى لو كنت مختلفاً عنهم	٢٨

			انهي العمل الذي بدأت به	٢٩
			بغض النظر عن ما أنجزته، ينتابني شعور بالتذمر بأن علي أن افعل أكثر من ذلك	٣٠

ب-مقياس الأداء الوظيفي

الجزء الثالث: ويقيس مستوى الأداء الوظيفي-فضلاً حدد مدى موافقتك مع العبارات التالية، وذلك بوضع علامة () عند الإجابة التي تتناسب مع موقفك من العبارة،

م	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	أحرص على أنجاز المعاملات والعمل دون تأخير					
٢	يهمني رضا رؤسائي في العمل عن أدائي					
٣	أشعر بالارتياح عن العمل الذي أؤديه					
٤	تهمني مصلحة العمل وأقدمها على المصلحة الخاصة					
٥	أن تقارير الأداء السنوية تعبر عن أدائي الماضي					
٦	أحرص على إتقان العمل وبدون أخطاء					
٧	أخدم المراجعين دون محسوبية أو تمييز بينهم					
٨	أحضر للعمل في المواعيد التي يحددها رؤسائي					
٩	طريقتي في التعامل مع المرؤوسين تشجع على التعاون بينهم					
١٠	دائماً أشارك في تطوير الأداء					
١١	استمع جيداً لمشورة ونصح الآخرين					
١٢	أنا راضي عن أداء عملي					
١٣	استغرق وقت طويل في أداء عملي					

(ملحق ٢)

أسماء لجنة الخبراء المحكمين لقياس الصدق الظاهري لأداة البحث
مرتبة حسب الحروف الأبجدية

الجهة العلمية	الاسم
جامعة الملك سعود	الأستاذ الدكتور عادل صلاح عبد الجبار
جامعة الملك سعود	الأستاذ الدكتور طريف شوقي فرج
جامعة الملك سعود	الأستاذ الدكتور خالد محمد عبد الله العيبان
جامعة الملك سعود	الأستاذ الدكتور دخيل بن عبدالله الدخيل الله
جامعة الملك سعود	الأستاذ المساعد الدكتور حمود بن هزاع الشريف
جامعة الملك سعود	الأستاذ المساعد الدكتور محمد بن علي العسيري
جامعة الملك سعود	الأستاذ المساعد الدكتور مبارك بن محمد الحماد
جامعة الملك سعود	الأستاذ المساعد الدكتور عبد العزيز بن شهوان الشهوان
جامعة الملك سعود	الأستاذ المساعد الدكتور دفيعه عوض جابر
الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمام	الأستاذ المساعد الدكتور فرات كاظم عبد الحسين
الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمام	الأستاذ المساعد الدكتور كاظم كريدي خلف العادلي
الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمام	الأستاذ المساعد الدكتور وائل فاضل الأعظمي

Study Abstract

The study aimed at knowing the emotional intelligence level of leaders at the organizations and establishments at the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia as general, and in Riyadh city in particular, and its relation with their job performance level. Emotional intelligence has been defined as the ability to accurately recognize emotions, assess them and express them, and also the ability to generate them and attain them when the process of thinking, ability to understand emotional knowledge and to arrange emotions go in a way that enhances the emotional and intellectual growth of individual. The study covered a sample of the employees of the private section in the Kingdom of Saudi Arabia in Riyadh city, who are in positions of managers, officials and supervisors. No of the sample subjects was (٢٨٦) managers and officials. By using a tool consisting three parts, the first consists of the personal data of the subjects, the second part consists of the emotional intelligence measurement, and it contains ٣٠ clauses, while the third part consists of the job performance measurement, and it is composed of ١٣ clauses. Truthfulness of the tool has been verified through apparent truthfulness approach by presenting the tool to a group of expert arbitrators. Also consistency of the tool has been verified through use of Alfa Kronbakh equation. After applying the tool through use of the statistical analysis program (SPSS) the most important results showed the following:

The average score of the subject at the emotional intelligence scale reached (٥٩,٤) with a standard deviation amounting to (٢١,٦٦), and this average is few degrees les than the theoretical average of (٦٠) scores. After conducting T-test for one sample, the findings show that the difference is of no statistical significance.

Also the average performance level of the sample individuals reached (٣٤,٠٦) with a standard deviation of (١١,٣١), and this result shows that the average performance level is less than the theoretical average of the scale. In order to verify significance of this difference between the theoretical average level and calculated average level of the sample individuals, the researcher made a T-test for one sample, and the findings showed that the difference was real as the value of (T) was statistically significant at significance level (٠,٠١).

It is evidenced that the simple liner relation (person) between emotional intelligence and the job performance of the subjects of samples of this study is (٠,٤٨٤) which shows that there is a positive relation between emotional intelligence and job performance.

The most important recommendations of the study have been as follows:

- ١- Trying to raise the emotional intelligence level from medium to high level for the leaders and supervisors in the private sector.
- ٢- Studying the reasons and factors leading to raising the emotional intelligence level in private sector, and trying to enhance them. Studying the factors leading to degradation of emotional intelligence level and trying to deal with them.
- ٣- Continuously and periodically measuring the emotional intelligence level in the private sector in order to forecast their trends, behavior and motivations, and trying to enhance the positive aspects and treating the negative aspects towards work.
- ٤- Importance of establishing an administrative unit which is concerned with the psychological and social aspects of the employees.
- ٥- Developing the training plans, and financially enhancing the training items so that the parties raise the standard of knowledge for employees and the employee skills including emotional intelligence and job performance.
- ٦- Need to train the employees in both private and public sectors on the skills of dealing, and increasing the ability to tolerate the psychological and social pressures of employees, whether in the work environment, and also in the external environment.

