

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département de science Gestion



جامعة محمد خيضر-بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة –  
دراسة حالة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (في علوم التسيير)  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

ديزغش كميليا

إعداد الطالب

- زغود عبد المالك

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	غربي وهيبه	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جنان عبد الحق	أستاذ مساعد أ	مناقشا	جامعة بسكرة
3	يزغش كميليا	أستاذ مساعد أ	مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

# الإهداء

إلى من غرست في نفسي حب العلم والمعرفة إلى من رافقني بدعائها طيلة مشواري  
العلمي ولم تكل ولم تمل، إلى من زرعت في نفسي القوة والأمل كلما وهنت نفسي  
إلى أمي الحنون حفظها الله

إلى من يجري في عروقي دمه، إلى من أفتخر بأبوته إلى من رافقني بفيض من الاهتمام  
لأنجز عملي داعيا ومشجعا، إلى من شاء له القدر أن يرحل قبل أن أقطف ثمرة جهدي  
إلى أبي الغالي رحمه الله.

أهدي هذا العمل المتواضع

# شكر وعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، وصلى الله وسلم على من أخرج البشرية من ظلمات الجهل إلى نور العلم محمدا صلى الله عليه وسلم ،أولا احمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه على توفيقه لإنجاز هذا العمل. وأتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لكل من ساهم في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة " كامليا يزغش " على مرافقتي في إنجاز هذه الدراسة ومنحني جزءا من وقتها الثمين ، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى صديقتي وأخي خليل سليمان ، على تقديم يد العون كما نشكر لجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذا العمل، وفي الأخير نشكر كل من مد لنا يد العون والمساعدة ولم نذكره

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرهان
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
أ-د	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي</b>
6	المبحث الأول: الذكاء العاطفي
6	المطلب الأول: تسمية الذكاء العاطفي ورمزه
7	المطلب الثاني: تعريف الذكاء العاطفي
10	المطلب الثالث: أهمية الذكاء العاطفي
11	المبحث الثاني: نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي
12	المطلب الأول: نماذج القدرات Abélites Model
14	المطلب الثاني: نماذج السمات Trait Model
15	المطلب الثالث: النماذج المختلطة Mixed Model
17	المبحث الثالث: مقاييس الذكاء العاطفي
17	المطلب الأول: اختبارات الأداء الأقصى
17	المطلب الثاني: إستبانات التقرير الذاتي
18	المطلب الثالث: تقديرات المحيطين

<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>	
22	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
22	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
23	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
24	المطلب الثالث: عناصر الأداء
25	المبحث الثاني : أنواع ومحددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه
25	المطلب الأول : أنواع الأداء
26	المطلب الثاني محددات الأداء
27	المطلب الثالث :العوامل المؤثرة على الأداء
28	المبحث الثالث :تقييم الأداء الوظيفي
28	المطلب الأول: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
30	المطلب الثاني: طرق قياس الأداء الوظيفي
31	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي
<b>الفصل الثالث:دراسة الميدانية اتصالات الجزائر</b>	
35	المبحث الأول :نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
35	المطلب الأول : تقديم عام عن اتصالات الجزائر
35	لمطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
36	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
40	المطلب الرابع :فروع اتصالات الجزائر وحساباتها الكبرى
42	المبحث الثاني:منهج الدراسة وإجراءاتها
69	المبحث الثالث النتائج والتوصيات
69	المطلب الأول : النتائج
69	المطلب الثاني : التوصيات

69	لمطلب الثالث: محددات البحث
71	قائمة المصادر و المراجع
/	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	المتغير المستقل والمتغير التابع	01
13	مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج ماير وسالوفي	02
14	أبعاد الذكاء العاطفي عند dalip singh	03
16	أبعاد دانيال جولمان للذكاء العاطفي	04
36	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	05
40	الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بسكرة	06



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	القدرات المتضمنة في كل مستوى في نموذج ماير وسالوفي (1997)	01
19	المقاييس المتداولة لقياس الذكاء العاطفي	02
44	المقاييس المستخدمة في إعداد الاستبانة	03
48	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة	04
49	معاملات الثبات و الصدق لمتغيرات الدراسة	05
50	قيم معامل الالتواء لعينة الدراسة	06
50	المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير الوعي بالذات	07
51	اختبار one sample t test لمتغير الوعي بالذات	08
52	المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير تنظيم الذات	09
52	ختبار one sample t test لتنظيم الذات	10
53	المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير الدافعية	11
54	اختبار one sample t test لمتغير الدافعية	12
55	المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير التعاطف	13
55	اختبار one sample t test لمتغير التعاطف	14
56	المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير المهارات الاجتماعية	15
57	اختبار one sample t test لمتغير المهارات الاجتماعية	16
57	المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير الأداء الوظيفي	17
58	اختبار one sample t test لمتغير الأداء الوظيفي	18
59	معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة Spearman	19
61	مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والتابع (الأداء الوظيفي)	20
63	مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (الوعي بالذات) والتابع (الأداء الوظيفي)	21

64	مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (تنظيم الذات) والتابع (الأداء الوظيفي)	22
65	مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (الدافعية) والتابع (الأداء الوظيفي)	23
67	مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (التعاطف) والتابع (الأداء الوظيفي)	24
68	مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (المهارات الاجتماعية) والتابع (الأداء الوظيفي)	25

مقدمة

مقدمة :

يعد مصطلح الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) من المصطلحات الحديثة التي بدأت تحظى باهتمام الباحثين، إلا أنه اكتسب شعبيته بشكل أكبر في عام ( 1995 ) على يد المؤلف والصحفي العلمي دانييل جولمان في كتابه الذي حمل عنوان الذكاء العاطفي، حيث أنصب التركيز في القرن العشرين على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي IQ بوصفه أحد محددات مستوى أداء العاملين في المنظمات، إلا أنه في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، قام بعض أرباب العمل بدمج" اختبارات الذكاء العاطفي "في عمليات التوظيف أو المقابلات الخاصة بهم، على أساس النظرية القائلة بأن شخصا ذا درجة عالية في الذكاء العاطفي من شأنه أن يجعل قائدا أو زميلا أفضل في العمل .حيث أن بعض الدراسات قد وجدت ارتباطا وثيقا بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، حيث بينت هذه الدراسات أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي هم أكثر عرضة لارتفاع مستويات الأداء الوظيفي لأنهم أكثر براعة في تقييم وتنظيم عواطفهم الخاصة من الموظفين ذوي الذكاء العاطفي المنخفض، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

كيف ينعكس الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة ؟

الفرضية الرئيسية :

**H 0:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات

الجزائر فرع بسكرة

الفرضيات الفرعية :

**H1** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء

الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة

**H.2** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي

للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

**H3** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في

مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة

**H4** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في

مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة

**H5 :** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء

الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

**أهمية الدراسة:**

يمكننا أن نبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، كما يلي:

**الأهمية العلمية:**

- تسلط الدراسة الضوء على أهمية الذكاء العاطفي لما له من علاقة وثيقة بنجاح الفرد في حياته.
- تمثل هذه الدراسة مساهمة وإثراء في حقل العلوم الاجتماعية والنفسية.

**الأهمية العملية:**

- أهمية استخدام الوسائل الحديثة ومنها الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظفين ومساعدة القادة والمديرين في تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية الإيجابية التي تساعد وتدفع الموظفين لأداء أحسن وإنتاجية أعلى وتساعد في تحقيق تعبئة جهود وطاقات الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي من خلال:

- 1 توضيح مفهوم للذكاء العاطفي وأبعاده وعلاقته بأداء العاملين.
- 2 . معرفة أثر الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي
- 3 معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وبعض المتغيرات الديموغرافية

**نموذج الدراسة :**

شكل رقم(1) المتغير المستقل والمتغير التابع



**منهج الدراسة:**

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة كمايلي:

**□ المنهج الوصفي:**

تم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بالذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

**الدراسات السابقة:**

سوف نتطرق هذه الفقرة إلى عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي في البيئة العربية والبيئة الأجنبية:

**الدراسات العربية:**

1. دراسة ربي ربوز : (2017)

عنوان الدراسة :اثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي للمدراء في الشركة السورية للاتصالات.

2. دراسة محمد درّة: (2015)

عنوان الدراسة :دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني.

3. دراسة الشوا:(2015)

عنوان الدراسة :الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين محافظات غزة.

4. دراسة عزمي بظاظو( : 2010 )

عنوان الدراسة :أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

5. دراسة سهاد الملي: ( 2010 )

عنوان الدراسة :الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من الطلاب المتفوقين والعاديين،دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق.

**الدراسات الأجنبية:**

1. دراسة: (Mohamad & Jenifa,2016)

عنوان الدراسة :الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

2. دراسة: (Shahid et al,2015)

عنوان الدراسة :العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية التدريس في المحاضرات في الجامعات الماليزية الخاصة والعامّة.

3. دراسة: ( Priya & Parchanatham (2014 )

عنوان الدراسة :الشخصية وعلاقتها بالذكاء العاطفي للمهنيين.

4. دراسة: (Guroi et al (2010)

عنوان الدراسة :تحليل مقارن لتصورات المعلمين قبل الخدمة حول الكفاءة الذاتية والذكاء العاطفي.

# الفصل الأول



## المبحث الأول: الذكاء العاطفي

يناقش هذا المبحث التعاريف المتعددة للذكاء العاطفي كما يتطرق إلى التسميات الأخرى الشائعة في البيئة العربية مثل مصطلح الذكاء الوجداني والذكاء الانفعالي وذكاء المشاعر، كذلك يناقش هذا المبحث موضوع الرموز المختصرة الدالة على مصطلح الذكاء العاطفي والتي يكثر استخدامها في الدراسات العلمية، ويسلط أيضا الضوء على أهمية الذكاء العاطفي ومكونات ونماذج ومقاييس الذكاء العاطفي.

### المطلب الأول : تسمية الذكاء العاطفي ورمزه:

يعبر عن الذكاء العاطفي باللغة الإنكليزية بمصطلح " Emotional Intelligence "، أما في اللغة العربية فهناك ترجمات عديدة لهذا المصطلح، ومن هذه الترجمات مصطلح الذكاء الانفعالي، أو ذكاء المشاعر، ومن الترجمات الشائعة أيضا مصطلح الذكاء الوجداني.<sup>1</sup>

وكثيرا ما يستخدم الباحثون كلمتي انفعال ووجدان كمرادفين، فعندما يعرف الانفعال يشار إلى الخبرة الوجدانية، وفي تعريف الوجدان يشار إلى الخبرة الانفعالية، ويرى فريق من الباحثين أنه عندما يقال الذكاء الانفعالي، فإن ذلك يشير إلى الجوانب غير السارة أو السلبية من الانفعالات كالخوف والحزن والغضب، وفريق ثان يسميه ذكاء العواطف

من منطلق أن هذا يشير إلى الانفعالات السارة كالسرور والحب والإعجاب، وفريق ثالث يطلق عليه الذكاء الوجداني، وهذا يعد أكثر شمولية حيث يضم الخبرات الانفعالية السارة وغير السارة أي " الإيجابية والسلبية".<sup>2</sup>

أما بخصوص الرموز الشائعة في الدراسات العلمية و أدبيات هذا العلم فإن لها أساسا ، هذا الأساس يعود إلى الرمز المشهور عالميا الدال على حاصل الذكاء المعرفي "IQ" وهو اختصار لـ "Intelligence Quotient" أما الذكاء العاطفي فيرمز له بـ "EI" وهو اختصار للكلمة الإنكليزية "Emotional Intelligence" وأحيانا يرمز له بـ "EQ" وهذا الرمز اختصار للكلمة الإنكليزية "Emotional Intelligence Quotient" أي حاصل الذكاء العاطفي، والفرق بين كلا الرمزتين هو أن استخدام "EQ" يشير عادة إلى اعتماد نموذج السمات

<sup>1</sup> هريدي ، عادل(2003) الفروق الفردية في الذكاء الوجداني في ضوء المتغيرات الحيوية – الاجتماعية، دراسات

عربية في علم النفس، مج 2 ، ع. 2. ص 61

<sup>2</sup> حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طه عبد العظيم ( 2006 ) (الذكاء الوجداني للقيادة التربوية " ، عمان، دارالفكر ناشرون و

موزعون، الطبعة الأولى.ص 15

والمهارات بتفسير مفهوم الذكاء العاطفي، أما استخدام "EI" يشير عادة إلى اعتماد نموذج القدرات<sup>1</sup>، وهناك من الكتاب من يستخدم كلا الرمزين دون الاهتمام إلى النموذج الذي يشير إليه الرمز<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف الذكاء العاطفي:

تعددت تعريفات الذكاء العاطفي على أنه قدرات أو مهارات أو سمات شخصية، بالإضافة إلى أن مصطلح الذكاء العاطفي رحب وفضفاض ويتضمن المعاني الانفعالية والعاطفية وفي ما يلي عرض موجز لهذه التعريفات:

- يعرف حسين وحسين الذكاء العاطفي " بأنه قدرة الفرد في التعرف على الانفعالات لديه ولدى الآخرين، وتحديدتها والقدرة على إظهار الاستجابات الملائمة إزاء المثيرات البيئية، فالذكاء العاطفي (الوجداني) يدور حول فهم الفرد ووعيه بمشاعره وانفعالاته والتحكم فيها وإدارتها والوعي بمشاعر وانفعالات الآخرين والتعاطف والتفاعل معهم، وأنه قدرة مكتسبة ومتعلمة وأنه ينطوي على مهارات نوعية ومحددة يمكن تعلمها و اكتسابها.<sup>3</sup>
- ويعرف عبد الغفار الذكاء العاطفي على أنه قدرة الفرد على تعرف عواطفه وفهم معانيها وعلاقتها والوعي لها وتنظيمها في منظومة ذاتية التفاعل مع العقل لتحقيق وتنمية أهدافه الذاتية والعاطفية.<sup>4</sup>
- ويعرف هريدي الذكاء العاطفي على أنه مكون افتراضي يشمل كافة ما يستشعره المرء من حالات رضا وارتياح أو عدم رضا وعدم ارتياح تجاه كافة الموضوعات الممكنة والتي يمكنه التعبير عنها بصورة تجريدية أو حياتية وترتيباً على ذلك فهو يشمل كافة المشاعر feeling والانفعالات tensions والتي هي درجات حادة ومؤقتة من المشاعر، والمزاج temperament بوصفه مشاعر الفرد المضادة والملازمة له طيلة حياته تقريباً، إضافة إلى العواطف والتي هي زلات مستقرة من المشاعر نحو موضوعات محددة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Caruso, David, & Salovey, Peter, (2004). " The Emotionally Intelligent Manager ", San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st Edition.p75

<sup>2</sup> Singh. D, (2006), Emotional Intelligence At Work, Response Books, 3rd Edition, New Delhi.p19

<sup>3</sup> حسين و حسين نفس المرجع السابق.ص35

<sup>4</sup> عبد الغفار، أنور" ( 2003 ) (الذكاء الوجداني وإدارة الذات وعلاقتها بالتعلم الموجه ذاتياً لدى طلاب الدراسات العليا"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 53، الجزء الثاني ص. 138 .

<sup>5</sup> هريدي نفس المرجع السابق.ص62

- يرى جولمان أن الذكاء العاطفي يشمل ضبط النفس والحماس والمثابرة والقدرة على تحفيز النفس<sup>1</sup>.
- وعرف كلاً من برادبييري وجريفيز الذكاء العاطفي أنه عنصر أساسي من عناصر السلوك الإنساني ويختلف عن قدرتك العقلية ، وليست هناك علاقة معروفة بين حاصل الذكاء العقلي وحاصل الذكاء العاطفي، فببساطة لا يمكنك توقع حاصل الذكاء العاطفي لشخص ما على أساس نسبة ذكائه. إن الذكاء المعرفي أو حاصل الذكاء ليس أمراً مرناً ، فنسبة ذكائك لا تتغير منذ ميلادك إلا في حالات استثنائية، كحادث صادم مثل إصابة بالمخ، وذكائك لا يزداد بتعلم حقائق ومعلومات جديدة، حيث إن الذكاء هو القدرة على التعلم، ونسبة الذكاء في سن الخامسة عشر هي ذاتها في سن الخمسين، أما على الجانب الآخر، يعدّ الذكاء العاطفي مهارة قابلة للتعلم وتتسم بالمرونة، وعلى الرغم أنه من الصحيح أنّ بعض الناس أذكى عاطفياً بشكل طبيعي من البعض الآخر، إلا أنه يمكن الوصول إلى مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي حتى إن لم تكن تلك المهارة متأصلة فيك منذ ولادتك<sup>2</sup>.
- ويرى عوجة أن الذكاء العاطفي يتضمن معرفة مشاعر الفرد واستخدام تلك المشاعر في اتخاذ قرارات جديدة في الحياة، أي المقدرة على التعامل مع حالات القلق أو الضيق والسيطرة وضبط الاندفاعات، ويعني أن يكون الفرد مندفعاً ، أي لديه الأمل والتفاؤل بالاستمرار حتى عند وجود عقبات أو نكسات أثناء محاولته تحقيق أهدافه، إنّه التفهم والتعاطف ومعرفة شعور الناس المحيطين بالفرد، إنه مهارة اجتماعية ومعرفة التواجد مع الناس الآخرين و القدرة على السيطرة على العواطف<sup>3</sup>.
- وعزّف كلا من Macaleer&Shannon الذكاء العاطفي بأنه مركب من الكفاءات التفاعلية الشخصية والعاطفية، التي تؤثر في سلوكنا وفي تفكيرنا وفي تفاعلنا مع الآخرين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جولمان، دانييل (2000) الذكاء العاطفي. الكويت:سلسلة عالم المعرفة،المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ترجمة ليلى الجبالي، الطبعة. 262. ص.11

<sup>2</sup> برادبييري،ترافيس،وجريفيز،جيني (2013) الذكاء العاطفي. 2.0 المملكة العربية السعودية:مكتبة جرير،ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى.ص-ص 17-18

<sup>3</sup> عوجة،عبدالعال (" 2002 (الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة"، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، المجلد الثالث عشر، العدد 1 (ص ص. 240 - 344 .

<sup>4</sup> Macaleer. W, Shannon. J, (2002), "Emotional Intelligence: How does it affect Leadership?", Employment Relations Today, Vol.29, No.3,pp.9-21

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي

- كما قدم بدر تعريف للذكاء العاطفي بأنه القدرة على خلق نواتج ايجابية في علاقة الفرد بنفسه وبالأخرين وذلك من خلال التعرف على انفعالات الفرد وانفعالات الآخرين، وتشمل النواتج الإيجابية البهجة والتفاؤل والنجاح<sup>1</sup>.
- ويعرف سنغ الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك العواطف الذاتية وعواطف الآخرين بدقة وفهمها وتوظيفها في التفكير والتصرفات وتقييمها والتعبير عنها والقدرة على توليد المشاعر أو الوصول إليها والقدرة على فهم العاطفة والمعرفة العاطفية والقدرة على تنظيم العواطف بما يعزز النمو العاطفي والعقلي<sup>2</sup>.
- وقد وجد Mayer et al 1990 أن القدرة على استخلاص المعلومات العاطفية من الوجوه والألوان وحتى التصميمات المجردة مرتبطة بمعرفة الغير، وخلص الباحثون إلى أن جوانب الذكاء العاطفي تبدو وكأنها قدرات يمكن قياسها كمهام، وأن الصفات مثل التعاطف تنطوي على مهارات محددة جدا يمكن تقييمها وتحسينها<sup>3</sup>.
- وقد عرّف Park et al الذكاء الاجتماعي (الذكاء العاطفي، الذكاء الشخصي) أنه إدراك دوافع الآخرين ومشاعرهم، ومعرفة ما يجب فعله للتوافق مع المواقف الاجتماعية المختلفة، ومعرفة ما الذي يجعل الناس يعلمون بتلك الدوافع. وبالتالي يمكن بعد الاطلاع على التعاريف السابقة استنتاج تعريف للذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على إدارة عواطفه ودوافعه ومشاعره بحرفية وإدراك عواطف الآخرين والتأثير فيهم والتعامل معهم بما يحقق له ولهم الرضا وبلوغ الهدف المنشود، أو بمعنى آخر يمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه فن إدارة العواطف والدوافع والمشاعر وفن التأثير بالآخرين وكسب احترامهم وودّهم. رغم تعدد تعريفات مفهوم الذكاء العاطفي عند الباحثين إلا أن جل الباحثين اتفقوا على أن الذكاء العاطفي هو معرفة الفرد لعواطفه الذاتية وعواطف الآخرين ، والقدرة على إدارة العواطف وتسييرها والتواصل مع الآخرين .
- تتفق التعريفات على أهمية الذكاء العاطفي في النجاح في مجالات الحياة المختلفة
- يرى الباحثون من خلال هذه التعاريف أن الذكاء العاطفي هو مزيج بين الذكاء الشخصي والذكاء البين شخصي (معرفة عواطف الآخرين والقدرة على التواصل معهم )

<sup>1</sup>بدر، اسماعيل (2002). (الوالدية الحنون كما يدركها الأبناء وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لديهم"، مجلة الإرشاد النفسي العاشرة عشر، السنة الخامس شمس، المجلد عين بجامعة. ص-ص 5-1

<sup>2</sup>سنغ، داليب . (2006) (الذكاء الانفعالي . ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الكتب العلمية، القاهرة. ص20

<sup>3</sup> Mayer, JD, DiPaolo, MT & Salovey, P, (1990), 'Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence', Journal of Personality Assessment, vol. 54, p.779.

• تسير هذه التعاريف في اتجاهين ، بحيث يرى الاتجاه الأول الذي يعتبر الذكاء العاطفي كمجموعة من القدرات المعرفية المتمثلة في الوعي بالذات وتنظيم العواطف والتواصل مع الآخرين ويمثل هذا الاتجاه كل من ماير وسالوفي وكاروسو في حين يعتبر الاتجاه الثاني أن الذكاء العاطفي هو مزيج بين القدرات والسمات الشخصية الغير معرفية التي تساعد الفرد على معرفة عواطفه وعواطف الآخرين والتواصل معهم ، ومواجهة مشكلات الحياة بكل فعالية ويمثل هذا الاتجاه كل من جولمان وبار أون<sup>1</sup>.

وخلاصة القول يمكن صياغة التعريف الذي سيتبناه الباحث في هذه الدراسة كالآتي : الذكاء العاطفي هو مجموعة من المهارات والقدرات الغير معرفية التي تساعد الشخص على معرفة عواطفه الذاتية وإدراكها مع التنظيم الجيد لها ، ومعرفة عواطف الآخرين ، وأن الذكاء العاطفي ينمي قدرة الشخص على مجابهة الظروف البيئية والاجتماعية والمتطلبات الشخصية ، اذ يعتبر عاملا هاما في تحديد قدرات الفرد على النجاح في الحياة.

### المطلب الثالث : أهمية الذكاء العاطفي :

لقد أكدت الدراسات العلمية أن الذكاء المعرفي "IQ" ، يساهم في تحقيق النجاح الشخصي بما قيمته 20 % أما الجزء المتبقي ( 80 % ) يعزى إلى الذكاء العاطفي<sup>2</sup>.

واعتقد Goleman (1998) اعتقادا راسخاً أن الذكاء العاطفي هو شرط لازم للقيادة، ودافع عن الذكاء العاطفي باعتباره مجموعة ذات قاعدة عريضة من الكفاءات والتي تختلف عن المهارات التقنية مثل المحاسبة وتخطيط الأعمال)والقدرات المعرفية مثل (التفكير التحليلي)، وناقش جولمان فكرة أن مهارات الذكاء العاطفي( كفاءات الذكاء العاطفي ) أكثر أهمية من المهارات التقنية ومهارات الذكاء المعرفي "IQ" حيث بدأت الأرقام تبين الصلة بين نجاح الشركة و الذكاء العاطفي لقادتها<sup>3</sup>.

وأكد Hooper على أهمية الذكاء العاطفي لفرق العمل فهي ذاتها مهارات الذكاء العاطفي للأفراد رغم أن تأثيرها في إطار العمل الجماعي يكون أكبر من تأثيرها في الأفراد بشكل مستقل لأن عملية التفاعل بين الأعضاء تحتاج لمهارات الذكاء العاطفي بشكل أكبر من حاجة الأفراد لها بشكل مستقل ويمكن تطوير مهارات

<sup>1</sup> Park, N Peterson, C & Seligman, MEP 2004, 'Strengths of character and wellbeing', Journal of Social and Clinical Psychology, vol.23, no.5,p.606.

<sup>2</sup> Singh المرجع السابق p26

<sup>3</sup> Goleman, Danial.(1998). Working with Emotional Intelligence.Publisher Bantam books.p-p82-

الذكاء العاطفي لفرق العمل مثلما يمكن تطويره بالنسبة للأفراد وذلك بواسطة برامج تدريبية على مهارات الذكاء العاطفي<sup>1</sup>.

وأكد عثمان أنّ علماء النفس نجحوا في إبراز الذكاء العاطفي كمفهوم حديث ذي أهمية نادرة وأنه مؤشر أساسي للنجاح، وهو القادر على وضع نظام مفيد وممتع داخل المؤسسات حيث يتمكن كل فرد من استخدامه لتدريب ذاته وتطويرها على حل مشكلاته الذاتية ومشاكل الآخرين داخل العمل، حيث أن استخدام مهارات الذكاء العاطفي تعدّ الطريق السريع للوصول إلى الأهداف، وانجاز التوقعات وحل المشكلات وإيجاد الطرق العديدة للنجاح، والشيء الذي يحققه استخدام قدرات الذكاء العاطفي إلى جانب السرعة هو الاستمرارية في تحقيق ونجاح الأهداف والشعور بالمتعة في النجاح، لأن تلك الأهداف حققت في بيئة صحية وبمشاركة وجدانية وتواصل ووعي ذاتي واجتماعي وبهذا تصبح المقدرات المكتشفة حديثاً هي آلة التغيير نحو مستقبل مشرق ناجح.

وبالاعتماد على ما سبق يمكن القول أن الذكاء العاطفي أساس نجاح الفرد على الصعيد الاجتماعي والعملي. وبالتالي هو أساس نجاح الفريق والمنظمة، حيث نجد في واقع تعاملنا مع الناس كثير من الأشخاص الأذكياء معرفياً إلا أنه يصعب التعامل والتواصل معهم بسبب انخفاض مهارات الذكاء العاطفي لديهم.

وتتضح أهمية الذكاء العاطفي في تحقيق التواصل والتوافق مع الآخرين من خلال فهم مشاعرهم والتعاطف معهم كما يساعد الذكاء العاطفي الأفراد على الابتكار، الحب، المسؤولية، الاهتمام بالآخرين بالإضافة إلى تكوين أفضل الصداقات والعلاقات الاجتماعية، كما أنه توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والتوجه نحو الأهداف والرضا عن الحياة وهذا ما أثبتته دراسة رايف، كما يعتبر مصدراً للمعلومات وذات أهمية في صنع القرار، ويساعد على تنظيم المشاعر والتحكم فيها ويعد مؤشراً للصحة النفسية والجسمية للفرد، ويعتبر مصدراً للتواصل مع الآخرين من خلال تعبيرات الوجه والمهارات العاطفية وما تحمله من مشاعر متبادلة بين الأفراد<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني : نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي :

يوجد ثلاثة نماذج للذكاء العاطفي ( نماذج القدرات، نماذج السمات، النماذج المختلطة ) سنستعرضها في هذه الفقرة مع مثال عن كل نموذج بحيث يتضمن المثال أبعاد الذكاء العاطفي

<sup>1</sup> Hooper, G. 2002. Work Group Emotional Intelligence Scale Development and Relationship with Team Process Effectiveness and Goal Focus, *Human Resource Management Review*, Vol.12,pp.195-214.

<sup>2</sup> عثمان، حباب عبد الحي. (2009) الذكاء الوجداني العاطفي الانفعالي الفعال مفاهيم وتطبيقات، الأردن، ديونو للنشر.ص.180

**المطلب الأول: نماذج القدرات Abélites Model**

تركز نماذج القدرات العقلية على القدرة على إدراك وتنظيم الوجدان ( الانفعالات، العواطف ) والتفكير فيها، ومن أهم مؤيديها وروادها هما ماير وسالوفي<sup>1</sup>

**نموذج (Mayer & Salovey)**

يرى (Mayer & Salovey, 1995) أن الذكاء العاطفي هو القدرة على معالجة العواطف بكفاءة والقدرة على استخدام المعلومات التي يتم معالجتها لنفسه ولمساعدة الفرد على فهم الآخرين والتعامل معهم، وتم تطوير نموذج الذكاء العاطفي الأصلي القائم على القدرة لأول مرة بواسطة ماير و سالوفي في عام 1990<sup>2</sup> رأى (Mayer et al, 2001) أن الذكاء العاطفي يتكون من أربعة قدرات (أبعاد) هي:

1. الإدراك والتعبير عن العواطف: أي قدرة الفرد على معرفة عواطفه ومشاعره، والقدرة على معرفة عواطف بالآخرين.

2. تسهيل التفكير في العواطف: أي المقدرة على تسخير المعلومات العاطفية لتحسين التفكير.

3. فهم العواطف: المقدرة على فهم المعلومات العاطفية حول انتقال العلاقات من عاطفة إلى أخرى.

4. إدارة العواطف: أي المقدرة على إدارة العواطف والعلاقات الشخصية والبيئ شخصية<sup>3</sup>.

**جدول رقم (1): القدرات المتضمنة في كل مستوى في نموذج ماير وسالوفي (1997)**

المستويات (القدرة الفرعية)	وصف القدرة	محتوى القدرة
التعرف على العواطف	الإدراك والتقييم والتعبير عن العواطف بصورة دقيقة	-التعرف على عواطف الذات -التعرف على عواطف الآخرين -التعبير بدقة عن العواطف والحاجات المتصلة بها - التمييز بين العاطفة الصادقة والمزيفة

<sup>1</sup> محمد، علا عبد الرحمن ( 2009 ) (الذكاء الوجداني و التفكير الإبتكاري عند الأطفال، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.ص30

<sup>2</sup> Mayer, J.D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied and Preventive Psychology.p-p197-208

<sup>3</sup> Mayer,John,caruso,David,Salovey ,Peter ,Sitreuios ,Gill(2001): "Emotional Intelligence As aStandard Intelligence" American Psychological Association aStandard Intelligence" American Psychological Association.p235

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي

<p>- استخدام العواطف لتوجيه الانتباه للمعلومات المهمة في الموقف</p> <p>- توليد العواطف الحية التي يمكن أن تسيير عملية اتخاذ القرار</p> <p>- التآرجح بين عدة عواطف لرؤية الأمور من عدة زوايا</p> <p>- استخدام العواطف لإيجاد الحلول المناسبة</p>	<p>تسهيل العواطف للتفكير</p>	<p>توظيف العواطف</p>
<p>- تسمية العواطف وتمييز بين التسميات المشابهة لها</p> <p>- تفسير المعاني التي تحملها العواطف</p> <p>- فهم العواطف المركبة</p>	<p>فهم وتحليل العواطف وتوظيف المعرفة الوجدانية</p>	<p>فهم العواطف</p>
<p>- تقبل المشاعر السارة والغير سارة</p> <p>- الاقتراب والابتعاد من العواطف بشكل تأملي</p> <p>-- إدارة عواطف الذات الآخرين دون كبت أو تضخيم للمعلومات</p>	<p>تنظيم العواطف بصورة تأملية</p>	<p>إدارة العواطف</p>

شكل رقم (2) مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج ماير و سالوفي (1997)



Source: Salovey & Caruso, "The Emotionally Intelligent Manager", San Francisco, USA, Jossey-Bass, 1st edition, 2004.



### المطلب الثاني : نماذج السمات Trait Model

يمكن وصف الذكاء العاطفي القائم على السمات بأنه "تركيز للذكاء العاطفي الذي لا يشمل فقط القدرات العقلية المرتبطة بالذكاء والعاطفة، ولكن أيضا ميول وسمات الشخصية الأخرى مثل الدوافع والتواصل الاجتماعي والدفع"<sup>1</sup> (Mayer et al,1999)

نموذج **Dalip Singh** : وضع Singh نموذجه معتمدا على التعريف التالي (singh,2006) ، الذكاء العاطفي هو استجابة الفرد الملائمة والناجحة للمثيرات الانفعالية واسعة التنوع والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة المحيطة، حيث يتشكل الذكاء العاطفي في نموذجه من ثلاثة أبعاد نفسية هي<sup>2</sup>:

1. القدرة أو الكفاية العاطفية

2. النضوج العاطفي

3. الحساسية العاطفية

### الشكل رقم (3) أبعاد الذكاء العاطفي عند Dalip Singh



<sup>1</sup> Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence, p 27

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق Singh

### المطلب الثالث: النماذج المختلطة Mixed Model

فهي تجمع بين سمات الشخصية والانفعالات في سياقها الاجتماعي من خلال النشاط الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين، ومن أهم مؤيديها وروادها هما بار أون وجولمان حيث يتكون الذكاء لديهم من القدرات العقلية والسمات الشخصية.

#### نموذج جولمان للذكاء العاطفي:

حدد Goleman (1998) خمسة أبعاد للذكاء العاطفي وهي كما يلي:

- 1- الوعي بالذات : وهي معرفة الفرد لذاته ومعرفة تفضيلاته وعواطفه وتفضيلاتها. ويرى الأعسر وكفاي أن الأشخاص الذين يتميزون بالوعي بذاتهم لديهم سمات شخصية تأهلهم للنجاح في حياتهم ، كما أنهم يتمتعون برؤية إيجابية للحياة ، وأن تقديرهم للأمور يساعدهم على معالجة مشاعرهم ووجدانهم .
- 2- تنظيم الذات :وهي أن يدير الفرد حالته الداخلية ويدير اندفاعه ويضبط نفسه ويراقب عواطفه وأن يكون مرنا في معالجة ما يدور بداخله وأن يكون لديه أفكار مبتكرة ومعلومات جديدة ، وقد عرف جولمان تنظيم الذات على أنها القدرة على معالجة المشاعر المختلفة كالقلق والغضب وتحمل الانفعالات ويشتمل هذا المجال على المهارات التالية :
  - قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته وضبطها .
  - القدرة على تغيير الحالة المزاجية .
  - القدرة على تنظيم العواطف وتوليد أفكار جديدة .
  - القدرة على التكيف مع الأحداث .
- 3- الدافعية :أن يكون لدى الفرد ميولات عاطفية تسهل وصول الدافع إلى انجاز الأهداف، وإيجاد دافع لتحسين معايير التميز وتلبيتها، والالتزام بأهداف الجماعة وأهداف المنظمة، واستمرار التفاوض في تحقيق الأهداف على الرغم من العقبات والنكسات .  
وتعني أيضا قدرة الفرد على تأجيل الإشباع وتركيز طاقاته النفسية لإنجاز هدف مقبول ، وتشمل الدافعية الاتصال والمبادرة والتفاوض .
- 4- التعاطف :الوعي بحاجات الآخرين والإحساس بمشاعرهم ومخاوفهم، وفهم وجهة نظرهم، وتعزيز قدراتهم وتوقعاتهم.

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي

ويعرفه جولمان بإمكانية الفرد قراءة مشاعر الآخرين من صوتهم وتعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون وأن الأفراد الذين يتميزون بسمة التعاطف يكونون أكثر قدرة على فهم عواطف الآخرين ومساعدتهم.

5- المهارات الاجتماعية: وتتمثل في الاستجابة للآخرين والتأثير فيهم، واستخدام الوسائل الفعالة لإقناعهم، وهي مهارة الاتصال والاستماع للآخرين، وإدارة الصراعات والخلافات والتفاوض، وإدارة التغيير، والتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة.

وتتضمن هذه المهارات حسب جولمان :

- المهارة في تكوين العلاقات الاجتماعية.

- القدرة على أداء الأدوار القيادية.

-الاتصال والتعاون مع الآخرين.

-القدرة على العمل مع الفريق.

- القدرة على إدارة الصراعات والأزمات.

وهو النموذج الذي سوف تعتمده هذه الدراسة حيث أن أبعاد هذا النموذج سهلة الفهم بالنسبة للمبحوث وتساعد

الباحث في الوصول إلى قياس حقيقي للذكاء العاطفي عند المبحوث.<sup>1</sup>  
شكل رقم(4 ) أبعاد دانيال جولمان للذكاء العاطفي



**Source:** Goleman, Daniel, "Working with Emotional Intelligence", New York, Bantam Books., 2006, P.26,P.27

<sup>1</sup>محمد علا عبد الرحمن ، نفس المرجع السابق.ص30

رغم عرض ثلاثة أمثلة عن نماذج الذكاء العاطفي إلا أن الباحث وجد فيها تشابها نظريا ، بمعنى أن جميع النماذج المذكورة تسعى إلى قياس المكونات المرتبطة بالذكاء العاطفي وهي تلتقي جميعا حول وجود مكونات أساسية للذكاء العاطفي، وهناك اتفاق حول بعض المكونات ففي جميع النماذج يمثل الوعي بالعواطف والتحكم فيها صفة أساسية للشخص الذكي عاطفيا.

### المبحث الثالث : مقاييس الذكاء العاطفي :

يوجد طرق مختلفة لقياس أو اختبار الذكاء العاطفي، يرجع الاختلاف بينها إلى تباين تفسير مفهوم الذكاء العاطفي وكيفية تعريفه (Bar-On & Parker, 2000) والمقصود هنا بتباين مفهوم الذكاء العاطفي هل يفهم ويفسر على أنه سمة شخصية "Personal Trait" أم قدرة عقلية أي معرفية "Mental Ability" أم جدارة فردية أي كفاءة "Competency" وبناءا على هذا الفهم تعددت أنواع اختبارات الذكاء العاطفي أي المقاييس، فهناك ثلاثة أنواع من اختبارات القياس تناولها القاضي سنتطرق إليها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### المطلب الأول : اختبارات الأداء الأقصى:

وهي اختبارات تقيس قدرة الشخص على قيامه بمهارات معينة ومن خلالها يقاس الذكاء العاطفي للشخص ويكون مفهوم الذكاء العاطفي متعلقا بالقدرة المعرفية الحقيقية ذات الصلة بالمشاعر، ويعتمد على نموذج الذكاء كقدرة لماير وسالوفي ، وتتنظر هذه الاختبارات إلى أن الذكاء العاطفي قدرة عقلية بحتة ، وتركز على معالجة المعلومات مثل القدرة على التعرف والتعبير عن تسمية العواطف ، وتقيس اختبارات الأداء الأقصى مستوى ذكاء الفرد عن طريق حل مشكلة ، وتعتبر هذه المقاييس مؤشرا لتقييم الفروق الفردية في الذكاء العاطفي التي لها علاقة بقدرة مرتبطة بالعواطف ، كما أن تحصيل درجات أعلى في هذه المقاييس تشير إلى قدرة أكبر في التعرف على عواطف الآخرين ، إضافة إلى أنها سهلة التطبيق إذا تعلق الأمر بالمقاييس العقلية بحيث يتطلب الأمر في هذه الحالة اختيار الإجابة الأنسب من بين الإجابات المتاحة والأكثر فعالية وليس اختيار الإجابة الصحيحة المطلقة كما الحال في اختبارات القدرات العقلية ومن أهم مقاييس الذكاء العاطفي مقياس متعدد العوامل واختبار ماير وسالوفي وكاريسو .

#### المطلب الثاني: مقاييس التقرير الذاتي :

يقاس الذكاء العاطفي بناءا على استبيانات التقرير الذاتي، وهي استبيانات مكونة من عدة أسئلة يقوم الفرد بتقييم ذاته ومهاراته ويكون مفهوم الذكاء العاطفي بناءا على ذلك ويعنى بالقدرات المعرفية المرتبطة بالمشاعر

<sup>1</sup> (1) Bar-On, Reuven, & Parker, James, (2000) " The Handbook of Emotional Intelligence" , San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition.p321

كما يدركها الفرد ذاتيا ، ويعتمد على نماذج السمات أو النماذج المختلطة كنماذج بار أون وجولمان، حيث سيعتمد الباحث على هذا المقياس (التقرير الذاتي) مستخدما نموذج جولمان لقياس الذكاء العاطف، وهي عبارة عن وصف المفحوصين على مقياس ليكرت المكون من مجموعة بنود على شكل جمل وصفية ، بحيث تعتمد دقة هذا النوع من المقاييس الخاصة بسمات والقدرات على مدى فهم الأشخاص لأنفسهم بشكل دقيق ، بحيث يعطى للمفحوصين سلسلة من الجمل الوصفية التي تشير إلى مدى وصف المفحوصين انفسهم حول الجمل المطروحة ، من عيوب هذه الاختبارات هو انم الأفراد يكونون غير دقيقين في وصف ما يرتبط بقدرتهم الشخصية عند التقييم ، نظرا لردود الفعل الدفاعية من العقل الباطن .

### المطلب الثالث: اختبارات تقديرات المحيطين :

يسمى اختبار تقديرات المحيطين، وهي طريقة مشابهة لطريقة التقرير الذاتي، ولكن تكمن نقطة الخلاف في أنّ هذه الطريقة يتم التقييم من قبل شخص آخر وليس الفرد نفسه من يجب عن أداة القياس، ويعتمد هذا الأسلوب أيضا على نماذج السمات أو النماذج المختلطة كنماذج بار أون - وجولمان ، وتستخدم للحصول على معلومات حول أدراك الآخرين للسلوك المستهدف فيما يتعلق بالذكاء العاطفي ، وتصنف هذه المقاييس إلى نوعين على أساس من يقوم بها :

### أ- مقياس الذكاء العاطفي المتعدد العوامل :

ويعد هذا المقياس أول بطارية اختبارات لقياس الذكاء العاطفي كقدرة عقلية وأعدده ماير وسالوفي حيث أوضح انه هناك علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي وقدرة الفرد على تجهيز المعلومات الوجدانية المرتبطة به ويتكون هذا المقياس من 12 مهمة تتضمن 141 مفردة تدرج تحت أربع فروع للقدرات هي :

- الإدراك العاطفي
- التسبير العاطفي للتفكير
- الفهم العاطفي
- إدارة العواطف

### ب- مقياس بار أون :

صم هذا المقياس بعد إجراء مجموعة من الدراسات التجريبية على مدى 17 سنة وقد لخصت ما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup>القاضي، عدنان محمد عبده . ( 2012 ) الذكاء الوجداني وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية بجامعة تعز، المجلة العربية لتطوير التفوق،المجلد الثالث، العدد الرابع،ص ص 49 - 48 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي

- الوعي الذاتي بالعواطف
- تقدير الذات
- العلاقات الشخصية
- المرونة وضبط النفس
- المسؤولية
- التفاوض واعتبار النفس والتعاطف حل للمشكلات

جدول رقم(2) : المقاييس المتداولة لقياس الذكاء العاطفي (بلقاسم،56:2014)

المقياس	مصمم المقياس	طريقة القياس	وصف المقياس
مقياس ماير وسالوفي وكاروسو	ماير وسالوفي وكاروسو	قياس الأداء	مقياس موضوعي مقنن يستعمل لقياس الذكاء العاطفي كقدرة مكون من 141 فقرة
قائمة معامل العاطفة	بار أون	التقرير الذاتي	يتكون من 133 فقرة يقيس 15 سمة ومهارة موزعة على خمسة أبعاد
قائمة الكفاءات العاطفية	جولمان وبوياتزي	التقرير الذاتي وأسلوب تقرير الآخرين	مكون من 72 فقرة يقيس كيفية تعامل الفرد مع المواقف العاطفية
تقييم الذكاء العاطفي	جولمان	التقرير الذاتي وأسلوب تقرير الآخرين	تقييم مدى تواجد المكونات الأربعة للذكاء العاطفي لمدة 7 دقائق
استبيان ملمح العمل ( نسخة الذكاء العاطفي )	جولمان	التقرير الذاتي	قياس الكفاءات السبعة التي تعتبر مهمة للحكم على فاعلية الأداء
سلم مستويات العاطفة	ماير وسالوفي وآخرون	التقرير الذاتي	قياس مستويات الوعي العاطفي الذاتي والوعي لدى الآخرين
مقياس التقرير الذاتي للذكاء العاطفي	ماير وسالوفي وآخرون	التقرير الذاتي	أداة قياس مكونة من 33 فقرة طبقا للنموذج الأصلي لسالوفي وماير

### • التعليق على أدوات قياس الذكاء العاطفي :

تعتبر مقاييس الذكاء العاطفي كباقي المقاييس التي تقيس الظواهر النفسية ، من المقاييس الصعبة من حيث تناول ، كونها تقيس كل من السمات والقدرات ، وقد تتأثر نتائج هذه الاختبارات بكل الحالة النفسية والجسمية للمفحوص ، الظروف الفيزيائية لإجراء الاختبار لذا على الباحث قبل تطبيق هذا النوع من الاختبارات التأكد من الخصائص السيكومترية لها ، من خلال لاما ذكرناه نلاحظ أن أكثر المقاييس تواجدا وتداولاً من قبل الباحثين هي مقاييس التقرير الذاتي ، نظراً لسهولة تصميم مثل هذه المقاييس مقارنة بالنوع الأول وهي مقاييس الأداء أما النوع الثالث من المقاييس المتعلق بتقديرات المحيطين فهو الأقل تداولاً .

# الفصل الثاني



### تمهيد :

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة وتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا المبحث هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء الوظيفي على الساحة الإدارية وأهميته وأنواعه وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

### المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

- عرّف محمد الأداء الوظيفي أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض<sup>1</sup>.

- ومن هذه التعاريف تعريف الفروق الفردية لكلٍ من Moorhead&Griffin ، حيث عرّف الأداء بأنه " خصائص شخصية تتباين من شخص لآخر، وهذه الفروق قد تكون فيزيائية، سيكولوجية أو انفعالية، والفروق الفردية تميز الشخص عن الآخرين فتجعله فريداً"<sup>2</sup>.

- وعرفه المطرفي بأنه ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية ( مواد أولية، آلات، ) إلى مخرجات (سلع وخدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد، (راوية) 2001 (إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، القاهرة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع.ص209

<sup>2</sup> Moorhead, Gregory, & Griffin, Ricky, (2001) " Organizational Behavior " , New York, Houghton Mifflin Company.p90

<sup>3</sup> المطرفي، شعيل، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، . 2005. ص38

- وعبرت الخناق عن الأداء بأنه السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>1</sup>.

- وعرف العماج الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها أي النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.

وبحسب النموذج الذي قدمه الدرلة لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه يرى أن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة مثل:

- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
- متطلبات العمل، كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.
- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة<sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن استنتاج تعريف للأداء الوظيفي بأنه الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد لإنتاج

مخرجات أثناء قيامه بمسؤوليات وواجبات الوظيفة، حيث أن حجم وأهمية هذه المخرجات تعبر عن حجم

الأداء<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

- يرى طلال أن الأداء يمثل مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين

---

<sup>1</sup> الخناق، سناء 2005 مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.ص36

<sup>2</sup> العماج، محمود، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، . 2003. ص58

<sup>3</sup> درة، عبد الباري ابراهيم. ( 2003 ) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، العربية للتنمية الإدارية.ص119

يكون أداء العاملين أداء متميز، حيث يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة، ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث : عناصر الأداء** يتكون الأداء الوظيفي من ثلاثة عناصر رئيسية بحسب حراشنة هي:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
  2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
  3. الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.
- وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكوّن في مجموعها ما يعرف بالأداء كما ذكرها عبد الله وهي:
1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  2. نوعية العمل :وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
  3. كمية العمل :وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .
  4. المثابرة والثوق :ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- ومن بين هذين التصنيفين لعناصر الأداء الوظيفي نجد أن تصنيف عبد الله أكثر عمق وأكثر تفصيلاً<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>طلال، الشريف، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي"رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عبد الملك، إمارة مكة المكرمة، 2004.ص70

<sup>2</sup>حراشنة، حسين ( 2011 (إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع،عمان،الأردن، ط1. ص- ص 92-93

<sup>3</sup>عبد الله، صلاح ( . 1979 ) . فعالية تقييم الأداء . بحث مقدم لندوة المدير الفعال .الرياض :معهد الإدارة العامة.ص18

## المبحث الثاني :أنواع ومحددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

### المطلب الأول : أنواع الأداء

صنّف الأداء إلى ثلاثة أنواع أوردتها ربوز كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- أداء المهام **Task Performance**:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، جرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو<sup>2</sup>.

#### 2- الأداء الظرفي **Contextual Performanc**:

إنّ الأداء الظرفي أو الموقفي هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلا ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء مثل (مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

#### 3- الأداء المعاكس أو المجابهة **Counterproductive Performance**:

السلوك التصادمي أو المجابهة يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل لا يشمل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وإنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ربوز، ربي، " اثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي للمدراء في الشركة السورية للاتصالات"رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق؛ 2017، ص.39

<sup>2</sup> Schmitt et al, (2003), "Handbook of psychology – Industrial and organizational psychology", John Weiley and Sons, Vol 12, USA,pp.8–9

<sup>3</sup> Geher, Glen, )2004(" Measuring Emotional Intelligence ", New York, Nova Science Publisher, Inc.p223

### المطلب الثاني : محددات الأداء :

يشير راوية أن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ".و من هذا التعريف نجد أن محددات الأداء هي:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته<sup>1</sup>.

ويرى مصطفى أن أداء الفرد في العمل هو محصلة عوامل هي:

- **الرغبة** : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد .

- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

- **القدرة** : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- مدى وضوح الدور.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

- **بيئة العمل** :تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات

المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين<sup>2</sup>.

كما يوضح Hackett محددات الأداء حيث اعتبرها فروق فردية وقسمها إلى ثلاثة أنواع:

- **المعرفة التقريرية**: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما.

- **المعرفة الإجرائية و المهارة** : وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا ، وهي خليط بين معرفة كيفية

الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية ومهارات حركية، كما يقع تحت هذا المجال المهارات

الفيزيائية، ومهارات إدارة الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي.

<sup>1</sup>محمد، راوية") 2001 (إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، القاهرة،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع.ص 92-93

<sup>2</sup>مصطفى، أحمد ) 2000 (إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر.ص14

• الدافعية والتحفيز : وهي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار، وعليه فإن الفروق الفردية الشخصية والقدرة والرغبات يفترض أنها تشترك و تتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكل المعارف الثلاث والتي تكون دالة الأداء<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء :

يتأثر الأداء بمجموعة من العوامل أهمها ما يلي:

#### 1- 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 لمنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف

#### 2- 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 كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة .

#### 3- 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 الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة<sup>2</sup>.

#### 4- بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن أية منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذ ا ضمن بيئة توفر وتتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الراحية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين . فالإطار الواسع

<sup>1</sup> Hackett. R, (2002), "Understanding and predicting work performance in the Canadian Military", Canadian Journal of Behavioural Science, p.1

<sup>2</sup> العماج نفس المرجع السابق.ص67-68

والمحيط الشامل لأي عملية تنموية تكمن في نوعية التوجيهات والسياسات العامة للدولة، وخطط التنمية والتطوير التي تتبناها مؤسسات الدولة المختلفة، فكما ارتفع سقف الاهتمام بالعنصر البيئي من قبل صناعات القرار والمسؤولين في المؤسسات كلما كان المردود أكبر والفائدة أعظم وأشمل.<sup>1</sup>

### 5- الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي:

تهتم نظريات الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء تأديته عمله، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.<sup>2</sup>

### 6- التدريب الوظيفي:

إن الكثير من المنظمات لا تقيس اثر التدريب ما دامت عملية الإنتاج تسير وفق المعتاد، إذ إن الدورات التي تقرر لموظفي التسويق مثلا في منظمة معينة تتم وفق برنامج سابق لا يأخذ بالضرورة بالاحتياجات التدريبية للموظف، من هنا تبرز لنا أهمية قياس الأثر التدريبي للموظف وللمنظمة، بالإضافة إلى الجهة المنفذة للتدريب، حيث إن قياس الأثر التدريبي للموظف يساعد في معرفة ما إذا كان التدريب المقدم هو بالفعل استثمار حقيقي يساعد في التطوير أم انه مجرد تكلفة وشعارات.<sup>3</sup>

## المبحث الثالث : تقييم الأداء الوظيفي

### المطلب الأول : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق النقاط التالية:

#### 1- تخطيط الموارد البشرية:

<sup>1</sup> المعايطة، سليمان فلاح، أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين، رسالة جامعية (ماجستير)، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص.2

<sup>2</sup> Adler, RB and Rodman G.(2002). Understanding Human Communication, Chicago.

<sup>3</sup> الضحيان، سعود، 2001 بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استعادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة"، معهد الإدارة العامة، الرياض.ص7

- **تحسين الأداء وتطويره:** إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة وحاجتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفئة و اختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية.

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها وهو ما يؤدي إلى تطويرها وتحسينها<sup>1</sup>.

### - اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدتها :

إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطور أداء العاملين في المنظمة.

### - وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز:

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم .

### - انجاز عملية النقل والترقية:

يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءتهم العلمية وتتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته<sup>2</sup>.

### - معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل والضعف في اللوائح و السياسات والبرامج و الإجراءات والتعليمات المطبقة و بالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات التغييرات

<sup>1</sup>كاظم ،خضير،محمود،2008،مبادئ إدارة الأعمال الطبعة الأولى،عمان،دار ثراء للنشر،ص152

<sup>2</sup>بوقطف محمود،2014،التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين،مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة بسكرة،ص73



المطلوبة و التي يمكن ان تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: طرق قياس أداء الموظفين:

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين ،ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر نذكر منها:

#### \* طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: نوعية الأداء ، كمية الأداء، المظهر، وتحديد الدرجات على أساس من (1-5) أو (1-3).

#### • طريقة الترتيب:

في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة.

#### • طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع و الأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقويم الدوري.

#### • طريقة قائمة الاختبار:

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء العامل ، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقويم وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

<sup>1</sup>محمد عكاشة ،2008، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة،ص37

### • طريقة التقويم المكتوب:

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

### • طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها ، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم و مستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقويم بعد الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث:مراحل عملية تقييم الأداء:

1. **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة و يمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الموقف.
2. **تقييم الأداء:** لتأكد من تحقيق الأداء المستهدف و يتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأعمال.
3. **التغذية العكسية:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء و العمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة و غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات المالية للعاملين وترقيتهم.
4. **اتخاذ القرارات الإدارية:** حيث تقوم الإدارة العليا بترقية أو نقل العمال بحسب ما يتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم أو قد تفصل أو تستغني عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن أن تقوم بتدريبهم و تنمية قدراتهم.

<sup>1</sup>سوسن مجد شاكر، 2011، تقويم جودة الأداء ، الطبعة الأولى ، عمان، دار صفاء للنشر، ص78-79

5. وضع خطط الأداء: وتتمثل في وضع سياسات و إجراءات تنظيمية من شأنها أن تطور الأداء الوظيفي للعمال وتشجيعهم نحو بذل مجهود اكبر.<sup>1</sup>

ويمكن أن يشرف على عملية التقييم عدة أشخاص نذكر منهم:

- الرئيس المباشر للفرد: يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما كما أن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المدير.

- التقييم عن طريق الزملاء: يمثل زملاء الموظف احد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيه.

- التقييم عن طريق المرؤوسين: ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن أداء المديرين حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم في العمل وتنمية روح الفريق.

- التقييم عن طريق العملاء: تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمة على وجه الخصوص حيث أن المشرف و الزملاء لا تتاح لهم الفرص عادة لملاحظة سلوك الموظف وهنا يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه ومن ثمة يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جاسم عبدالله عقيل، 2004، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، الرياض، ص330

<sup>2</sup> مرسي محمد جمال الدين، 2006، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار النهضة، ص447

# الفصل الثالث

**تمهيد :**

منذ الاستقلال أسندت مهام سير قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات ومن اجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على 03 مستويات (مركزية، جهوية وولائية)، بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل إدارة البريد والمواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية، التنظيمية وحتى التنفيذية، وفي خضم انجاز هذه الجوانب ظهرت عدة سلبيات على رأسها تدهور الخدمة العمومية إضافة إلى زيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيةها لضعف الاستثمار ونقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات وإعطاء فرصة أمام رأسمال خاص في هذا المجال .

وعليه لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خوصصة شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور قانون رقم 03/2000 في 6 أوت 2000 والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير على مستوى وزارة البريد والمواصلات وهذا المشروع سجل هو الآخر نقائص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بجرد المباني والتجهيزات والمعدات وصولاً إلى الفصل بين البريد والمواصلات إذا أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر

## المبحث الأول :نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

### المطلب الأول : تقديم عام عن اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100 % حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 6 في/2003 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة 18 أجريت تعديلات في هيكله المؤسسات ومهامها بموجب مرسوم رقم 660 /2002. في نهاية سنة 2006 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي انشأ عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر ومن ثم أصبحت تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في هذا المجال بالجزائر .

وتعد اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100 % وهي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات ( الهاتف الثابت، اللاسلكي 03 )...مؤرخ في 6 أوت 2000 المتعلق / تم إنشائها بموجب تطبيق بند 62 للقانون رقم 2000 إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات ومنه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون واصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 06 جانفي 2000.

### المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

#### (1) مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل و التبادل الصوتي، و الرسائل المكتوبة،و البيانات الرقمية، و الإعلام السمعي البصري.
- تعمل على تطوير و تنمية، واستغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
- تعمل على وضع و تنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

#### (2) أهداف شركة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، و تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، و بالخصوص المناطق الريفية.

- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، و سلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، و جعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات

- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.

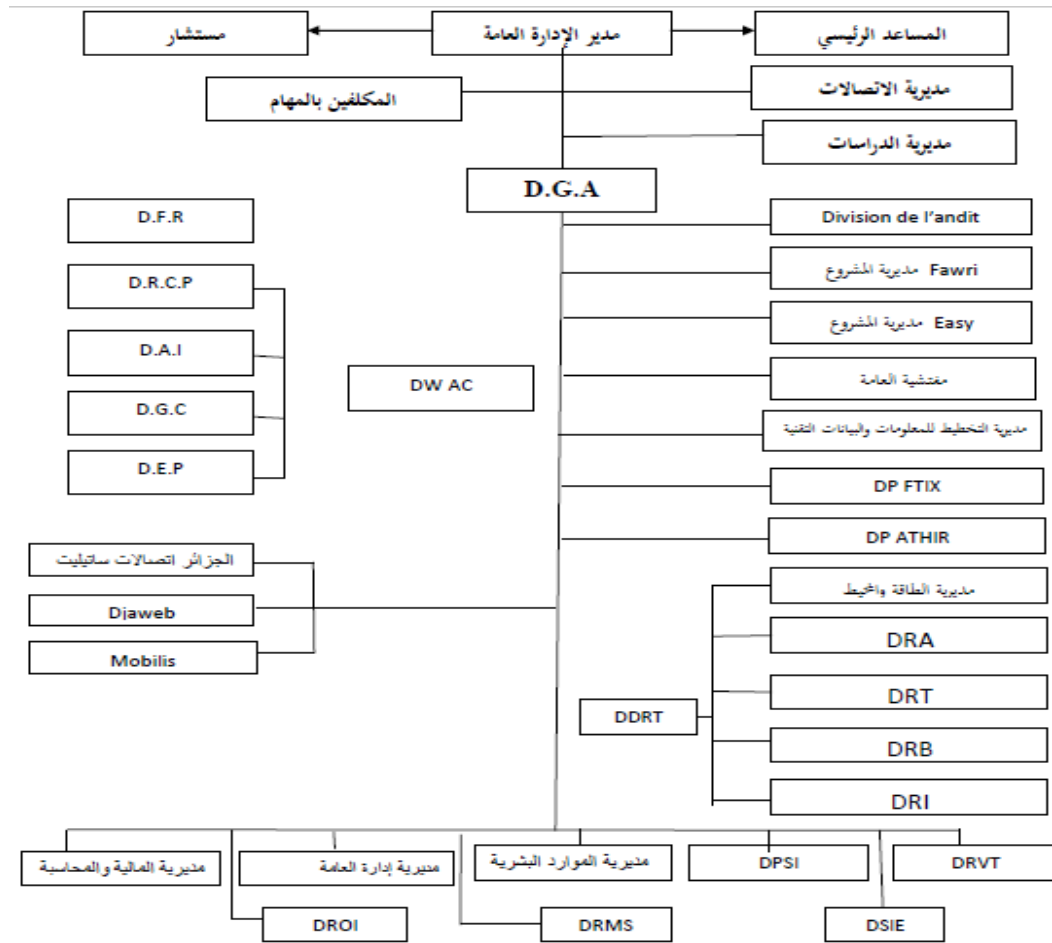
- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام و الاتصال في الجزائر . و تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية -تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل 5 : الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



و سنتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح:

### الرئيس المدير العام ( PDG )

هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة و من مهامه السهر على:

-الحفاظ على الحصص في السوق.

-تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

-تطوير التسويق العملي.

-السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.

-مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.

-النظر في الاقتراحات المقدمة.

-المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

### مديرية التخطيط ( : information des données Technique ) IDT

و تتحصر مهامه فيما يلي:

-التغذية الإعلامية العامة.

-تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.

-التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية.

-الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو مشابه ذلك.

### المفتشية العامة: ( INSPECTION GENERALE )

و تكون تحت رقابة مباشرة للمدير و هي مكلفة ب:

-مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.



-تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.

-القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.

-تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.

-تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

#### -مديرية الطاقة و المحيط :

و هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

#### مديرية الموارد البشرية :

وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:

إعداد الدراسات و إنشاء و الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير .

-المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.

-إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.

-تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.

مديرية المالية و المحاسبة (: DFC ) و هي مكلفة ب:

-تقديم المساعدة للهيكل العملية.

-تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.

-تسيير الميزانية و الجباية.

-إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

مديرية الإدارة العامة و الإمدادات :و تقوم ب:

-معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.

-المحافظة على هيكل الشركة و معالجة المسائل القضائية.

-تسيير و حماية الذمم المالية، و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفاتالعقارية.

-تهيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة.

-تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و معالجة الصفقات.

-التنظيم العام لاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

**المستوى الأول :المديرية العامة للمؤسسة : و هي مقسمة إلى**

\*خمسة مديريات مركزية :و المكونة من

-مديرية تخطيط و تنظيم الإعلام.

-مديرية المالية.

-مديرية التسيير التقني لشبكات الاتصالات.

-مديرية الموارد البشرية.

-مديرية الإدارة العامة التشريعية.

\*فرعين مركزيين:

-فرع التسويق و تسيير النوعية.

-فرع تطوير شبكات الاتصالات.

**المستوى الثاني :المديريات الإقليمية للاتصالات بعدد يبلغ ثمانية و هي مكونة من :**

عدة وحدات عملية للاتصالات.

-فريق عمل مكون - :خمسة مديريات فرعية.

-مفتشية جهوية.

**المستوى الثالث :الوحدات العملية للاتصالات:**

بعدد ثمانية و أربعون أي واحدة في كل ولاية و هي مكونة من:

-مركز عملي :مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف،CECL و خدمات أخرى.

-فريق عمل

الشكل 6 :الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بسكرة :



المطلب الرابع :فروع اتصالات الجزائر وحساباتها الكبرى

فروع مجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال

الاتصالات. فقد تم إنشاء:

\*فرع اتصالات الجزائر"موبيليس":مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في

الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 20 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 6 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد( التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ)مربوطة حاليا شبكات الأنترنت بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة" جواب".

\*اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

الحسابات الكبرى:

هي أكبر الفواتير المحصلة مقابل الاستخدام الأكبر للخدمات المنتجة من طرف شركة اتصالات الجزائر وبذلك يتم تحقيق رقم حساب أكبر مقابل تلك الخدمات وتندرج مديرية الحسابات الكبرى تحت مديرية التسويق وتسييرا لنوعية. إن عناصر الحسابات الكبرى تندرج تحت اسم قائمة الزبائن الشهيرة الكبرى وهو عدد افتتحي لمديرية الحسابات الكبرى لشركة اتصالات الجزائر

6-الوزارات:

-وزارة الداخلية - وزارة الصحة

-وزارة الخارجية - وزارة البيئة والمحيط

-وزارة العدل - وزارة التجارة

-وزارة الدفاع - وزارة السياحة

-وزارة المجاهدين

2-المؤسسات العمومية:

-سوناطراك - الخطوط الجوية الجزائرية

-سونلغاز - الشركة الوطنية لسكة الحديدية

-الشركة الوطنية لنقل الحضري

3-المؤسسات الأمنية

-الجمارك - الأمن الوطني

-الحماية المدنية - الشرطة - الدرك الوطني

2-المؤسسات البنكية والمالية:

-البنك المركزي BC

-البنك الوطني الجزائري BNA

-البنك الخارجي الجزائري BEA

-القرض الشعبي الجزائري CPA

-بنك التنمية المحلية BDL

6-الصناديق المالية

-الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط CNEP

-شركة التأمين CAAT

بالإضافة إلى SAA,CAAR,CNMA,CNAR

يتم تسديد فواتير الحسابات الكبرى، إما نقداً أو عن طريق الشيكات أو حوالات إلى رقم حساب المؤسسة.

**المبحث الثاني:منهج الدراسة وإجراءاتها**

سيتم في هذا المبحث عرض المنهجية المتبعة في الدراسة، من خلال تحديد منهج ومجتمع وعينة البحث،

والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، واختيار المقاييس واختبار ثباتها واختبار الفرضيات.

**منهج البحث:**

لمّا كان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، وبناء على طبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و يعتبر هذا المنهج من أساليب البحث العلمي، وهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع.

**مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة

**- عينة البحث:**

نظرا لاعتبارات الوقت فقد تم اختيار حجم العينة كنسبة مئوية من حجم المجتمع وبناء على محاكاة الباحث تم تحديد أن يكون حجم العينة المستهدفة % 30

**- نوع العينة:**

تم اختيار العينة غير العشوائية وذلك لعدم إمكانية الوصول إلى جميع مفردات المجتمع حيث تم اعتماد العينة الميسرة.

**- سحب العينة:**

تم توزيع 45 إستبانة، وتم استرداد 45 استبانة إلا أنه تم استبعاد استبانة واحدة بسبب أن الجواب كان موافق على كل عبارات الاستبانة ليكون إجمالي العينة هو 44 مفردة

**- المقاييس المعتمدة:**

فيما يلي جدول بالمقاييس المستخدمة في إعداد الإستبانة اعتمادا على مقياس جولمان لعام 1998

جدول رقم(3) :المقاييس المستخدمة في إعداد الاستبانة

المتغير	عبارات القياس
الذكاء العاطفي	
الوعي بالذات	أكون واعيا بعواطفني بحيث أستطيع وصف ما أشعر به بدقة. أمتلك الثقة بالنفس بالشكل الذي يمكنني من تحديد اتجاهاتي. أعرف نقاط القوة والضعف لدي. أقبل النقد البناء من الآخرين أتعلم من تجاربي الماضية. أدرك أهدافي بوضوح
تنظيم الذات	أستطيع التحكم في تصرفاتي أبحث دائما عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها. أسيطر على نفسي عادة حيث لا أثور في وجوه الآخرين أعتذر عندما أرتكب خطأ إذا تطلب الأمر ذلك. من الصعب أن يقرأ الناس انفعالاتي على وجهي. أستطيع التحدث بسهولة عن مشاعري
الدافعية	أكون متحمسا حينما أسعى لتحقيق أهدافي. تكون مجازفتي مدروسة دون مشاكل كبيرة. استطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح و الفكاهة ببسر. أكون هادئا عند إنجاز أي عمل أقوم به. أستطيع تركيز انتباهي في الأعمال المطلوبة مني. أستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أدائي لأعمالي. أستطيع قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم .
التعاطف	أساعد الآخرين في حل مشكلاتهم عندما يكونون منزعجين. أنا فعال في الإصغاء لمشاعر الآخرين . أستطيع قراءة مشاعر الناس من نبرة صوتهم أشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يضطر الآخرون الإفصاح عنها. إحساسي بمشاعر الآخرين يجعلني متعاطفا معهم.

أجيد فن التعامل مع الآخرين.	المهارات الاجتماعية
أشعر بمحبة الآخرين واحترامهم وإن لم يتفقوا معي.	
أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد مستهلا حديثا عند الحاجة.	
لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين.	
لدي القدرة على معرفة فيما إذا كان أحد أصدقائي غير سعيد	
أحافظ على هدوئي حتى عندما يضايقني الناس بأسئلتهم.	
<b>الأداء الوظيفي</b>	
أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.	
أقوم بالتخطيط للعمل قبل أدائه.	
أقوم بالرقابة لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل.	
حجم العمل اليومي الذي أنجزه جيد.	
أقوم بإنجاز عملي المحدد في الوقت المحدد.	
أتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

واعتمدت الدراسة مقياس لكرت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة الأساسية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبد	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

- الجنس :

أنثى	ذكر
2	1

- العمر :

أقل من 25 عام	1
من 26 - 35	2



36 - 45 من	3
45عاما فأكثر	4

- المؤهل العلمي:

متوسط	ثانوية	جامعة
1	2	3

- عدد سنوات الخدمة:

أقل من خمس سنوات	من 6 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
1	2	3

- الدرجة الوظيفية:

موظف	رئيس قسم	مدير
1	2	3

- مصادر جمع البيانات

بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والموارد اللازمة، والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث حيث اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانته وذلك للتحقق من فرضيات

البحث، وهي احد تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية، ثم تجميع

المعلومات اللازمة في موضوع البحث و من ثم تفريغها فتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- **البيانات الثانوية:** قام الباحث بالاطلاع على الكتب والمراجع العلمية من البحوث والدراسات

والمجلات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي تتعلق بالذكاء العاطفي والأداء الوظيفي،

بالإضافة لأية مراجع رأى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، و ينوي الباحث من خلال اللجوء إلى المصادر الثانوية للدراسة التعرف على الطرق والأسس العلمية السليمة في متابعة الدراسات.

- تصميم قائمة الاستقصاء :

تم إعداد إستبانة حول أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي الذي يتمتع به موظفو اتصالات الجزائر فرع بسكرة وفق ما يلي:

- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

وتم تقسيمها الى:

- القسم الأول ( المتغيرات الديموغرافية ) :

وهو عبارة عن بيانات حول المتغيرات الديموغرافية للمستجيب وهي ( : الجنس، العمر،المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)

- القسم الثاني( مقياس الذكاء العاطفي ) :

وهو عبارة عن مقياس للذكاء العاطفي يعتمد أسلوب التقرير الذاتي، وهي استبانة مكونة من عدة أسئلة يقوم الفرد بتقييم ذاته ومهاراته ويكون مفهوم الذكاء العاطفي بناءا على ذلك ي عنى بالقدرات المعرفية المرتبطة بالمشاعر كما يدركها الفرد ذاتيا ، مستندا إلى نموذج (Goleman,1998) لقياس الذكاء العاطفي الذي يتكون من خمسة أبعاد للذكاء العاطفي.

- مواصفات أفراد العينة:

سيتم في هذه الفقرة استعراض الخصائص الرئيسية لأفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(4): التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة

Percent %	Frequency	الجنس	
45.5	20	ذكر	Valid
54.5	24	أنثى	
Percent %	Frequency	العمر	
13.6	26	أقل من 25 عام	Valid
65.9	29	26 - 35	
15.9	7	36 - 45	
4.5	2	أكثر من 45	
Percent %	Frequency	المؤهل العلمي	
0	0	متوسطة	Valid
15.9	7	ثانوية	
68.2	30	جامعة	
Percent %	Frequency	عدد سنوات الخدمة	
52.3	23	أقل من 5 سنوات	Valid
34.1	15	10 - سنوات	
13.6	6	أكثر من 10 سنوات	
Percent %	Frequency	الدرجة الوظيفية	
56.8	25	موظف	Valid
27.3	12	رئيس قسم	
7	7	مدير	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس عدد الإناث المجهين على الاستبانة يفوق عدد الذكور
- أكثر أفراد العينة هم من فئة الشباب دون 45 عام مما يساعد على معرفة مستوى الذكاء

العاطفي لدى الشباب ويكشف ميل المؤسسة إلى الاستفادة من الطاقات الشابة.

- غالبية أفراد العينة لديهم تعليم جامعي وهذا يساعدنا في معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والمؤهل العلمي.
- بالنسبة لعدد سنوات الخدمة نلاحظ أن أغلب المجيبين خبرتهم تقل عن خمس سنوات
- بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية نلاحظ أن أغلب المجيبين من فئة الموظفين لسبب أن عدد الموظفين منطقياً أكبر من عدد رؤساء الأقسام والمدراء.

#### - فحص صدق وثبات الأداة:

لقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة عن طريق معامل الفا وذلك وفق ما يلي:

جدول رقم(5): معاملات الثبات و الصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الوعي بالذات	6	72.3 %	8.5 %
تنظيم الذات	6	63 %	7.9 %
الدافعية	6	59.6 %	7.72 %
التعاطف	6	72.8 %	8.53 %
المهارات الاجتماعية	6	69.4 %	8.33 %
الأداء الوظيفي	6	77 %	8.77 %
الإجمالي	36	92.7 %	9.62 %

من النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة معامل ألفا كانت جيدة ومرتفعة وتراوحت بين % 77 % 59.6 نلاحظ فقط قيمة وحيدة منخفضة قليلا هي لبعد الدافعية % 59.6 قد تعزى لطريقة إجابة الأشخاص على الاستبيان وربما أحيانا عدم جديتهم في إعطاء إجابات صحيحة، بينما بلغت قيمة معامل الفا الإجمالية للاستبانة كلها % 92.7 وهي قيمة كبيرة تؤكد ثبات الاستبانة بينما بلغ معامل الصدق الإجمالي % 9.62 وهي نسبة مقبولة إحصائيا وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

- اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاستناد إلى معامل الالتواء للمتغيرات، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها تقع في المجال (3،-3) وهذا ما أظهرته بعض الدراسات الإحصائية المعتمدة، والجدول التالي يوضح أن قيمة معامل الالتواء تقع ضمن المجال المذكور مما يشير إلى أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

جدول رقم(6) : قيم معامل الالتواء لعينة الدراسة

	الوعي بالذات	تنظيم الذات	الدافعية	التعاطف	المهارات الاجتماعية	الأداء الوظيفي
N Valid	44	44	44	44	44	44
Missing	0	0	0	0	0	0
Skewness	-1.221	-1.221	-0.470	-0.153	-0.163	-0.109
Std. Error of Skewness	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

- عرض وتحليل محاور الدراسة:

- محور الوعي بالذات:

الجدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى قبول أفراد العينة للعبارات المرتبطة بالبعد الأول من أبعاد الذكاء العاطفي وهو الوعي بالذات.

الجدول رقم(7) :المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير الوعي بالذات

Std.Deviation	Mean	العبرة
0.549	4.48	أكون واعيا بعواظي بحيث أستطيع وصف ما أشعر به بدقة
0.629	4.5	أمتلك الثقة بالنفس بالشكل الذي يمكنني من تحديد اتجاهاتي.

0.542	4.59	أعرف نقاط القوة والضعف لدي
0.713	4.34	أتقبل النقد البناء من الآخرين
0.506	4.50	أتعلم من تجاربي الماضية
0.501	4.57	أدرك أهدافي بوضوح
	4.4962	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الثالثة كانت أعلى العبارات في المتوسط أي أن هناك اتفاق على أن نقاط القوة و الضعف واضحة بالنسبة لأفراد العينة إلا أن العبارة الرابعة كانت الأقل قبولا

- اختبار **one sample t test** لمعرفة اتجاه إجابات المحور:

الجدول رقم(8):اختبار one sample t test لمتغير الوعي بالذات:

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Confidence Interval of the Difference %95	
					Lower	Upper
الوعي بالذات	26.509	43	0.000	1.49621	1.3824	1.6100

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد  $T = 26.509$  ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية

0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور ودرجة الحياد

ويتضح وجود اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 5% .

وبما أن نتيجة المتوسط الحسابي للمحور هي 4.4962 ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  يمكننا القول أن اتجاه

الإجابات أعلى من درجة الحياد (3) أي أن عينة الدراسة لديها إدراك للوعي بذات

-محور تنظيم الذات:

الجدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى قبول أفراد العينة للعبارات المرتبطة بالبعد الثاني من أبعاد الذكاء العاطفي وهو تنظيم الذات.

الجدول رقم(9): المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير تنظيم الذات

العبارة	Mean	Std.Deviation
أستطيع التحكم في تصرفاتي.	4.52	0.505
أبحث دائما عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها	4.52	0.590
أسيطر على نفسي عادة حيث لا أثور في وجوه الآخرين	4.61	0.493
أعتذر عندما أرتكب خطأ إذا تطلب الأمر ذلك.	4.39	0.618
من الصعب أن يقرأ الناس انفعالاتي على وجهي	4.50	0.506
أستطيع التحدث بسهولة عن مشاعري	4.55	0.548
<b>المتوسط العام للمحور</b>	<b>4.4962</b>	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الثالثة كانت أعلى العبارات في المتوسط أي أن هناك اتفاق على إمكانية السيطرة على النفس وعدم الثوران في وجه الآخرين إلا أن العبارة الرابعة كانت الأقل قبولا

- اختبار one sample t test لمعرفة اتجاه إجابات المحور:

الجدول رقم(10): اختبار one sample t test تنظيم الذات

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Confidence Interval of the Difference95%	
					Lower	Upper

تنظيم الذات	26.509	43	0.000	1.49621	1.3824	1.6100
-------------	--------	----	-------	---------	--------	--------

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامجSPSS

من الجدول السابق نجد  $T= 26.509$  ،  $Sig. (2-tailed) = 0.000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية

$0.05$  وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور ودرجة الحياد(3)

ويتضح وجود اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $5\%$ .

وبما أن نتيجة المتوسط الحسابي للمحور هي  $4.4962$  ،  $Sig. (2-tailed) = 0.000$  يمكننا القول أن اتجاه

الإجابات أعلى من درجة الحياد أي أن عينة الدراسة لديها إدراك لتنظيم الذات

#### - محور الدافعية:

الجدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى قبول أفراد العينة للعبارات المرتبطة بالبعد الثالث

من أبعاد الذكاء العاطفي وهو الدافعية.

الجدول رقم(11):المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير الدافعية

Std.Deviation	Mean	العبرة
0.549	4.57	أكون متحمسا حينما أسعى لتحقيق أهدافي
0.629	4.34	تكون مجازفتي مدروسة دون مشاكل كبيرة
0.542	4.48	استطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح و الفكاهة بيسر.
0.713	4.36	أكون هادئا عند إنجاز أي عمل أقوم به.
0.506	4.59	أستطيع تركيز انتباهي في الأعمال المطلوبة مني.
0.501	4.34	أكون متحمسا حينما أسعى لتحقيق أهدافي.
	4.4470	المتوسط العام للمحور

المصدر:من إعداد الباحث باستخدام برنامجSPS



نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الخامسة كانت أعلى العبارات في المتوسط أي أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على ضرورة التركيز لإنجاز الأعمال المطلوبة إلا أن كل من العبارتين الثانية و السادسة

حازتا على أقل مستوى قبول من أفراد العينة ، الأمر الذي يقودنا إلى استنتاج بوجود تحفيز العاملين في

سبيل تحقق الأهداف

- اختبار **one sample t test** لمعرفة اتجاه إجابات المحور:

الجدول رقم(12): اختبار one sample t test لمتغير الدافعية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Confidence Interval of the Difference95%	
					Lower	Upper
الدافعية	27.575	43	0.000	1.44697	1.3411	1.5528

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج spss

من الجدول السابق نجد  $T = 27.575$  ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية

0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور ودرجة الحياد(3)

ويتضح وجود اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 5 .%

وبما أن نتيجة المتوسط الحسابي للمحور هي 4.4470 ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  يمكننا القول أن اتجاه

الإجابات أعلى من درجة الحياد أي أن عينة الدراسة لديها إدراك للدافعية

- محور التعاطف:

الجدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى قبول أفراد العينة للعبارات المرتبطة بالبعد الرابع من أبعاد الذكاء

العاطفي وهو التعاطف

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير التعاطف

العبارة	Mean	Std.Deviation
أستطيع قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم	4.45	0.627
أساعد الآخرين في حل مشكلاتهم عندما يكونون منزعجين	4.39	0.538
أنا فعال في الإصغاء لمشاعر الآخرين	4.41	0.497
أستطيع قراءة مشاعر الناس من نبرة صوتهم	4.25	0.488
أشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يضطر الآخرون الإفصاح عنها.	4.23	0.565
إحساسي بمشاعر الآخرين يجعلني متعاطفا معهم	4.16	0.776
المتوسط العام للمحور	4.3144	

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الأولى كانت أعلى العبارات في المتوسط أي أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على المقدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم، مما يفيدنا أن أفراد العينة يفهمون الآخرين بشكل جيد إلا أن العبارة السادسة حازت على أقل مستوى قبول من أفراد العينة.

- اختبار **one sample t test** لمعرفة اتجاه إجابات المحور:

الجدول رقم(14): اختبار **one sample t test** لمتغير التعاطف

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Confidence Interval of the Difference95%	
					Lower	Upper
التعاطف	22.697	43	0.000	1.31439	1.1976	1.4312

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد  $T= 22.697$  ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية

0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور ودرجة الحياد(3)

ويتضح وجود اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 5 .%

وبما أن نتيجة المتوسط الحسابي للمحور هي 4.3144 ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  يمكننا القول أن اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحياد أي أن عينة الدراسة لديها إدراك للتعاطف.

#### - محور المهارات الاجتماعية:

الجدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى قبول أفراد العينة للعبارات المرتبطة بالبعد الرابع

من أبعاد الذكاء العاطفي وهو التعاطف

الجدول رقم(15) :المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير المهارات الاجتماعية

Std.Deviation	Mean	العبرة
0.505	4.48	أجيد فن التعامل مع الآخرين
0.553	4.30	أشعر بمحبة الآخرين واحترامهم وإن لم يتفقوا معي
0.579	4.39	أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد مستهلا حديثا عند الحاجة
0.553	4.30	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين
0.501	4.57	لدي القدرة على معرفة فيما إذا كان أحد أصدقائي غير سعيد
0.781	4.25	أحافظ على هدوئي حتى عندما يضايقني الناس بأسئلتهم
	4.3788	المتوسط العام للمحور

المصدر من إعداد الباحث باستخدام برنامجSPS

نلاحظ من الجدول السابق أن العبرة الخامسة كانت أعلى العبارات في المتوسط أي أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على المقدرة على معرفة فيما إذا كان أحد الأصدقاء غير سعيد، إلا أن العبرة السادسة حازت على أقل مستوى قبول من أفراد العينة

- اختبار one sample t test لمعرفة اتجاه اجابات المحور:

الجدول رقم(16): اختبار one sample t test لمتغير المهارات الاجتماعية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Confidence Interval of the Difference95%	
					Lower	Upper
المهارات الاجتماعية	24.788	43	0.000	1.37879	1.2666	1.4910

المصدر :إعداد الباحث باستخدامSPSS

من الجدول السابق نجد  $T= 24.788$  ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية

0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور ودرجة الحياد(3)

ويتضح وجود اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 5 .%

وبما أن نتيجة المتوسط الحسابي للمحور هي 4.3788 ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  يمكننا القول أن

اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحياد أي أن عينة الدراسة لديها إدراك للمهارات الاجتماعية

- محور الأداء الوظيفي:

الجدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى قبول أفراد العينة للعبارات المرتبطة بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.

الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حسب متغير الأداء الوظيفي

Std.Deviation	Mean	العبرة
0.497	4.59	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
0.548	4.45	أقوم بالتخطيط للعمل قبل أدائه.
0.601	4.32	أقوم بالرقابة لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل

0.587	4.43	حجم العمل اليومي الذي أنجزه جيد.
0.501	4.57	أقوم بإنجاز عملي المحدد في الوقت المحدد.
0.501	4.59	أتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.
	4.4924	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن العبارة الأولى والسادسة كانت أعلى العبارات في المتوسط أي أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على ضرورة تحقيق الأهداف العامة وضرورة التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة ، إلا أن العبارة الثالثة حازت على أقل مستوى قبول من أفراد العينة مما يدل على قبول نسبي للرقابة على الأداء.

- اختبار **one sample t test** لمعرفة اتجاه إجابات المحور:

الجدول رقم(18): اختبار **one sample t test** لمتغير الأداء الوظيفي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Confidence Interval of the Difference95%	
					Lower	Upper
الأداء الوظيفي	26.507	43	0.000	1.49242	1.3789	1.6060

المصدر: إعداد الباحث باستخدام SPSS

من الجدول السابق نجد  $T = 26.507$  ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية

0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور ودرجة الحياد(3)

ويتضح وجود اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 5%.

وبما أن نتيجة المتوسط الحسابي للمحور هي 4.4924 ،  $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$  يمكننا القول أن

اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحياد أي أن الأداء الوظيفي

- حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

سيتم في هذه الفقرة دراسة وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، ومعرفة أي المتغيرات الأقوى ارتباطا

وأياها الأقل ارتباطا وتم اعتماد معامل ارتباط سبيرمان كون البيانات رتبية.

جدول رقم(19): معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة Spearman

	الوعي بالذات	تنظيم الذات	الدافعية	التعاطف	المهارات الاجتماعية	الأداء الوظيفي
الوعي بالذات Correlatiot Coefficient	1.000	1.000	0.692	0.339	0.666	0.495
Sig. (2- tailed)	.	.	0.000	0.024	0.000	0.001
N	44	44	44	44	44	44
تنظيم الذات Correlatiot Coefficient	1.000	1.000	0.692	0.339	0.666	0.495
Sig. (2- tailed)	.	.	0.000	0.024	0.000	0.001
N	44	44	44	44	44	44
الدافعية Correlatiot Coefficient	0.692	0.692	1.000	0.610	0.661	0.523
Sig. (2- tailed)	0.000	0.000	.	0.000	0.000	0.000
N	44	44	44	44	44	44

Correlatiot التعاطف Coefficient	0.339	0.339	0.610	1.000	0.537	0.268
Sig. (2- tailed)	0.024	0.024	0.000	.	0.000	0.079
N	44	44	44	44	44	44
atiot المهارات الاجتماعية Coefficient	0.666	0.666	0.661	0.537	1.000	0.579
Sig. (2- tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	.	0.000
N	44	44	44	44	44	44
Correlatiot الاداء الوظيفي Coefficient	0.495	0.495	0.523	0.268	0.579	1.000
Sig. (2- tailed)	0.001	0.001	0.000	0.079	0.000	.
N	44	44	44	44	44	44

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول ما يلي:

- يوجد ارتباط بين متغيرات الدراسة وإن هذا الارتباط طردي بين كل متغيرين من المتغيرات.
- الارتباط بين التعاطف و الأداء الوظيفي غير معنوي وإن أظهر الجدول علاقة طردية ضعيفة جدا.
- يتبين من خلال نتيجة ارتباط محور الأداء الوظيفي مع باقي المحاور أن الأداء الوظيفي يرتبط بباقي المحاور من حيث قوة الارتباط وفق الترتيب التالي (المهارات الاجتماعية، الدافعية، الوعي بالذات، تنظيم الذات، التعاطف)

- اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية H:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

أشار اختبار ANOVA إلى إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث كانت  $sig < 0.05$  كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ANOVA (الذكاء العاطفي،الأداء الوظيفي)

ANOVA						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.225	1	2.225	24.774	0.000
	Residual	3.772	42	0.090		
	Total	5.997	43			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وأظهر جدول Coefficients معاملات الانحدار كما يلي:

جدول رقم(20):مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والتابع (الأداء الوظيفي)

Coefficients						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.335	0.636		2.100	0.024
	الذكاء العاطفي	0.713	0.143	0.609	4.977	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS



وبما أن  $sig < 0.05$  فيمكننا عند ذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وبذلك تم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.335 + 0.713(\text{الذكاء العاطفي})$$

بمعنى أنه عندما يزداد الذكاء العاطفي بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بمقدار 0.713 تشير نتيجة هذه الفرضية إلى أن مهارات الذكاء العاطفي لها أهمية و دور أكبر في نجاح الإنسان و تفوقه مما يعني انه كلما كان الفرد على مستوى عال من الذكاء العاطفي كلما كان أدائه أفضل و يعزى ذلك إلى أن القدرة على ضبط الانفعالات و المشاعر و التعاطف و المهارات الاجتماعية تسهم في تحسين طرق التفكير والإنجاز. و للتحقق من الفرضيات التي تتفرع من الفرضية الرئيسية فانه تم استخدام معامل الانحدار للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لكل مكون على حدا و بين الأداء الوظيفي ككل.

- الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في اتصالات الجزائر فرع بسكرة

أشار اختبار ANOVA إلى إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث كانت  $sig < 0.05$  كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ANOVA (الوعي بالذات، الأداء الوظيفي)

ANOVA						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.751	1	1.751	17.320	0.000
	Residual	4.246	42	0.101		
	Total	5.997	43			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وأظهر جدول Coefficients معاملات الانحدار كما يلي:

جدول رقم(21) :مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل ( الوعي بالذات )والتابع ( الأداء الوظيفي)

Coefficients						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.069	0.584		3.541	0.001
	الوعي بالذات	0.539	0.130	0.540	4.162	0.000

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وبما أن  $sig < 0.05$  فيمكننا عند ذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الوعي بالذات كأحد مكونات الذكاء العاطفي و الأداء الوظيفي وبذلك تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى.

وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 2.069 + 0.539 (\text{الوعي بالذات})$$

بمعنى أنه عندما يزداد الوعي بالذات بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بمقدار 0.539

- الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في اتصالات الجزائر فرع بسكرة

أشار اختبار ANOVA إلى إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

حيث كانت  $sig < 0.05$  كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ANOVA (تنظيم الذات، الأداء الوظيفي)

ANOVA						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.751	1	1.751	17.320	0.000
	Residual	4.246	42	0.101		
	Total	5.997	43			

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وأظهر جدول Coefficients معاملات الانحدار كما يلي :

جدول رقم(22): مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (تنظيم الذات )والتابع (الأداء الوظيفي)

Coefficients						
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig		
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.069	0.584		3.541	0.001
	تنظيم الذات	0.539	0.130		0.540	4.162

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وبما أن  $sig < 0.05$  فيمكننا عند ذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الذات كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وبذلك تم إثبات الفرضية الفرعية الثانية.

وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.539 + 2.069 \text{ (تنظيم الذات)}$$

بمعنى أنه عندما يزداد تنظيم الذات بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بمقدار 0.539

- الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في اتصالات الجزائر فرع بسكرة

أشار اختبار ANOVA إلى إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

حيث كانت  $\text{sig} < 0.05$  كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ANOVA (الدافعية، الأداء الوظيفي)

ANOVA						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.870	1	1.870	19.029	0.000
	Residual	4.127	42	0.098		
	Total	5.997	43			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وأظهر جدول Coefficients معاملات الانحدار كما يلي :

جدول رقم (23): مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (الدافعية) والتابع (الأداء الوظيفي)

Coefficients						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.828	0.613		2.984	0.005
	الدافعية	0.599	0.137	0.558	4.362	0.000

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وبما أن  $sig < 0.05$  فيمكننا عند ذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد مكونات الذكاء العاطفي و الأداء الوظيفي وبذلك تم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة. وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.828 + 0.599 \text{ (الدافعية)}$$

بمعنى أنه عندما تزداد الدافعية بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بمقدار 0.599

- الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في

اتصالات الجزائر فرع بسكرة

أشار اختبار ANOVA إلى إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

حيث كانت  $sig < 0.05$  كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ANOVA (التعاطف، الأداء الوظيفي)

		ANOVA				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.853	1	0.853	6.968	0.012
	Residual	5.144	42	0.122		
	Total	5.997	43			

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وأظهر جدول Coefficients معاملات الانحدار كما يلي :

جدول رقم(24): مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (التعاطف) والتابع (الأداء الوظيفي)

		Coefficients				
	Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.910	0.602		4.836	0.000
	التعاطف	0.367	0.139	0.377	2.640	0.012

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وبما أن  $sig < 0.05$  ، فيمكننا عند ذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية بين التعاطف كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وبذلك تم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة.

وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 2.910 + 0.367 (\text{التعاطف})$$

¶ بمعنى أنه عندما يزداد التعاطف بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بمقدار 0.367

- الفرضية الفرعية الخامسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي

للعاملين في اتصالات الجزائر فرع بسكرة

أشار اختبار ANOVA إلى إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

حيث كانت  $sig < 0.05$  :كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ANOVA (المهارات الاجتماعية،الأداء الوظيفي)

ANOVA						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2.281	1	2.281	25.778	0.000
	Residual	3.716	42	0.088		
	Total	5.997	43			

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وأظهر جدول Coefficients معاملات الانحدار كما يلي :

جدول رقم(25): مؤشرات الانحدار بين المتغير المستقل (المهارات الاجتماعية) والتابع (الأداء الوظيفي)

Coefficients						
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig		
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.759	0.540		3.256	0.002
	المهارات الاجتماعية	0.624	0.123		0.617	5.077

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وبما أن  $sig < 0.05$  ، فيمكننا عند ذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية كأحد مكونات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وبذلك تم إثبات الفرضية الفرعية الخامسة.وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.759 + 0.624 (\text{المهارات الاجتماعية})$$

بمعنى أنه عندما تزداد المهارات الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بمقدار 0.624

### المبحث الثالث النتائج والتوصيات

#### المطلب الأول : النتائج

أظهرت نتائج دراسة اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي لموظفي اتصالات الجزائر فرع بسكرة والتي سبق تحليلها التالي:

- بينت الدراسة وجود علاقة بين الذكاء العاطفي و الأداء الوظيفي وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به الموظفون في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي، وترى الدراسة الحالية أن الذكاء العاطفي يجعل الموظفين أكثر تميزاً في الأداء الوظيفي
- بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي( الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية )والأداء الوظيفي

#### المطلب الثاني : التوصيات

- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي مما يحسن العلاقات العاطفية بينهم الأمر الذي يسهم في زيادة الذكاء العاطفي، من خلال تنظيم لقاءات خارج أوقات العمل بين الموظفين أو تنظيم نشاطات ترفيهية للموظفين مما يزيد جو الألفة بينهم.
- إجراء دورات تدريبية للمدراء تتعلق بالذكاء العاطفي ليكونوا متميزين في هذا المجال، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الموظفين وأدائهم الوظيفي.
- إخضاع الموظفين القداماء لدورات تدريبية تتعلق بالذكاء العاطفي ليكونو قدوة لزملائهم الجدد.
- التركيز على بعد التعاطف في الدورات التدريبية حيث أعطى ارتباط منخفض جداً بالأداء الوظيفي.

#### المطلب الثالث: محددات البحث

فيما يلي أبرز الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء إعداد البحث:

- صعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع.
- صعوبة إقناع بعض أفراد العينة بملئ الاستبيان بجدية.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

1. الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر .
2. بدر،اسماعيل" ( 2002 (.الوالدية الحنوننة كما يدركها الأبناء وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لديهم"، مجلة الإرشاد النفسي بجامعة عين شمس،المجلد الخامس عشر،السنة العاشرة.
3. برادبيري،ترافيس،وجريفز،جينز) 2013 (.الذكاء العاطفي. 2.0 المملكة العربية السعودية:مكتبة جرير،ترجمة مكتبة جرير،الطبعة الأولى.
4. بظاظو، عزمي، "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا رسالة ماجستيرغير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة،2010
5. بنك سورية والخليج ( 2015 (.الهيكل التنظيمي لبنك سورية والخليج، دمشق، بنك سورية والخليج.
6. جولمان، دانيل ( 2000 (.الذكاء العاطفي .السلسلة عالم المعرفة،المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ترجمة ليلى الجبالي، الطبعة. 262
7. حراشنة، حسين ( 2011 (إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط1
8. حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طه عبد العظيم " ( 2006 (الذكاء الوجداني للقيادة التربوية " ، عمان، دارالفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى.
9. الخضر، عثمان حمود (. 2006 ) .الذكاء الوجداني .الكويت :شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
10. الخناق، سناء ( 2005 (مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي
11. الخوالدة، محمود ( 2004 (الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي،دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان، الأردن.
12. درة،عبد الباري ابراهيم.) 2003 (تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،عمان،العربية للتنمية الإدارية
13. درة،محمد" ( 2015 (.دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل ،دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني" المجلة الاردنية في ادارة الأعمال،المجلد 11 ،العدد4
14. ربوز،ربي، " اثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي للمدراء في الشركة السورية للاتصالات"رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الافتراضية السورية ،دمشق؛2017

15. سنغ، داليب . ( 2006 ) الذكاء الانفعالي . ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الكتب العلمية، القاهرة.
16. الضحيان، سعود، ( 2001 ) بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفاضة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة"، معهد الإدارة العامة، الرياض
17. عبد الغفار، أنور" ( 2003 ) (.الذكاء الوجداني وإدارة الذات وعلاقتها بالتعلم الموجه ذاتيا لدى طلاب الدراسات العليا"، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد 53 ، الجزء الثاني.
18. عثمان، حباب عبد الحي.) (2009) الذكاء الوجداني العاطفي الانفعالي الفعال مفاهيم وتطبيقات، الأردن، ديونو للنشر - والتوزيع.
19. عوجة، عبدالعال (" 2002 )(.الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة"، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، المجلد الثالث عشر، العدد 1 ( ص ص 344 - 240 .
20. على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين و العاديين في مدينة دمشق"،مجلة جامعة دمشق،المجلد 26 ،العدد الثالث.
21. العماج،محمود،علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،. 2003
22. القاضي، عدنان محمد عبده .) ( 2012 ) الذكاء الوجداني وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية بجامعة تعز، المجلة العربية لتطوير التفوق،المجلد الثالث، العدد الرابع،ص ص. 49 - 48 .
23. محمد راوية") (2001) (إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"،القاهرة،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع.
24. مصطفى، أحمد ) ( 2000 ) (إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر -
25. المطرفي،شعيل، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،. 2005
26. المعايطه، سليمان فلاح،أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين، رسالة جامعية ( ماجستير)، جامعة مؤتة، الأردن،2006
27. المللي،سهاد" ( 2010 ) (.الذكاء الانفعالي و علاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين و العاديين :دراسة ميدانية

28. هريدي ، عادل ، ( 2003 ) (الفروق الفردية في الذكاء الوجداني في ضوء المتغيرات الحيوية - الاجتماعية، دراسات عربية في علم النفس،مج 2 ،ع. 2

#### المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, Michael,(2001) "Handbook of Human Resource Management
2. Bar-On, Reuven, & Parker, James,( 2000 ) " The Handbook of Emotional Intelligence" , San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition.
3. Caruso, David, & Salovey, Peter,( 2004)." The Emotionally Intelligent Manager ",San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st Edition.
4. Cote, S. & Christopher, T.H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*,Vol.51.
5. Geher, Glen, )2004(" Measuring Emotional Intelligence ", New York, Nova Science Publisher, Inc.
6. Goleman, D 1998, 'What makes a leader?', *Harvard Business Review*, vol.76, no. 6.p.5.
7. Goleman, Danial.(1998). Working with Emotional Intelligence.Publisher Bantam books.
8. Goleman, Daniel, (2006),"Working with Emotional Intelligence",New York, Bantam Books.
9. Gowing, M.K., O'Leary, B.S., Brienza, D., Cavallo, K. & Crain, R. (2006). A practitioner's research agenda: Exploring real-world applications and issues. In V.U. Druskat, F. Sala & G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
10. Hackett. R, (2002), "Understanding and predicting work performance in the Canadian Military", *Canadian Journal of Behavioural Science*, p.1.

11. Hooper, G. 2002. Work Group Emotional Intelligence Scale Development and Relationship with Team Process Effectiveness and Goal Focus, *Human Resource Management Review*, Vol.12,pp.195–214.
12. Macaleer. W, Shannon. J, (2002), “Emotional Intelligence: How does it affect Leadership?”, *Employment Relations Today*, Vol.29, No.3,pp.9–21
13. Mayer, J.D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*.
14. Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and EI: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Perseus.
15. Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27.
16. Mayer, JD, DiPaolo, MT & Salovey, P,(1990), 'Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence', *Journal of Personality Assessment*, vol. 54,p.779.
17. Mayer, JD, Salovey, P & Caruso, DR( 2002),Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual, Multi–Health Systems Inc., Toronto, Canada
18. Mayer,John,caruso,David,Salovey ,Peter ,Sitreuios ,Gill(2001): "Emotional Intelligence As aStandard Intelligence" American Psychological Association aStandard Intelligence" American Psychological Association.
19. McClelland, D.C. (1998). Identifying competencies with behavioral–event interviews. *Psychological Science*, Vol.9,No.5,pp.331–340.
20. Moorhead, Gregory, & Griffin, Ricky,( 2001) " Organizational Behavior " , New York, Houghton Mifflin Company.
21. Park, N Peterson, C & Seligman, MEP 2004, 'Strengths of character and wellbeing',*Journal of Social and Clinical Psychology*, vol.23, no.5,p.606.

Practice", New York, Houghton Mifflin Company..

22. Salovey & Caruso, (2004) "The Emotionally Intelligent Manager", San Francisco, USA, Jossey-Bass, 1st edition.
23. Schmitt et al, (2003), "Handbook of psychology - Industrial and organizational psychology", John Wiley and Sons, Vol 12, USA, pp.8-9
24. Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. (2006) Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, No.4.
25. Singh, D, (2006), *Emotional Intelligence At Work*, Response Books, 3rd Edition, New Delhi.