



**دور الذكاء العاطفي في تجويد الالتزام التنظيمي لدى
العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية
"دراسة ميدانية"**

إعداد

أ.م.د / محمد عوض البربري

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

دور الذكاء العاطفي في تجويد الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية "دراسة ميدانية"

إعداد

أ.م.د. / محمد عوض البربري

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على أبعاد الذكاء العاطفي السائدة بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية، وكذلك الكشف عن أبعاد الالتزام التنظيمي السائدة بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية، ناهيك عن طرح مجموعة من المقترحات الإجرائية التي تسهم في تجويد الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين، ووظف البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجب عن تساؤلاته العلمية وجاء الأسلوب الإحصائي ليتم من خلاله معالجة نتائج الإطار الميداني، وكان من أبرز نتائجه أن الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية يتأثرون ببعد الوعي الذاتي، وأيضاً يتأثرون ببعض الدافعية، وكذلك يتأثرون ببعد التعاطف بالإضافة إلى تأثرهم ببعض المهارات الاجتماعية، كما أن الذكاء العاطفي لديهم ينعكس على الالتزام التنظيمي بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء العاطفي لديهم كلما ارتفع مستوى التزامهم التنظيمي والعكس صحيح.

الكلمات المفتاحية: مهارات القراءة والكتابة - الوعي الصوتي - الموهوبون ذوو صعوبات التعلم.

Abstract

The aim of the research is to identify the dimensions of emotional intelligence prevalent among workers in the Directorate of Education in the Sharkia Governorate, as well as to reveal the dimensions of the organizational commitment prevailing among workers in the Directorate of Education in the Sharkia Governorate, in addition to revealing the impact of emotional intelligence dimensions on the organizational commitment among workers in the Directorate of Education in the Sharkia Governorate. Not to mention the presentation of a set of procedural proposals that contribute to improving the organizational commitment of these workers, and the research employed the descriptive approach in order to achieve its goals and answer scientific questions and the statistical method came to be through it. Addressing the results of the field framework, and one of its most prominent results was that the organizational commitment of employees in the Directorate of Education in Sharkia Governorate is affected by the dimension of self-awareness, as well as affected by some motivation, as well as affected by the sympathy dimension in addition to being affected by some social skills, and that their emotional intelligence reflects on the organizational commitment in the sense that it is The higher their level of emotional intelligence, the higher their level of organizational commitment and vice versa.

مقدمة:

الالتزام التنظيمي مفهوم يدور حول ولاء الموظفين نحو التنظيم، فهو عملية مستمرة تظهر نفسها من خلال مشاركة الأفراد في القرارات التنظيمية مع إيلاء اهتمام بالأعضاء ورفاهية المنظمة ونجاحها، ويتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة عوامل هي: قبول أهداف المنظمة وقيمها، ووجود ميل للموظف نحو بذل جهد قوي للتنظيم، ووجود اتجاه قوي لمواصلة العضوية في التنظيم (Kashefi et al, 2013, p. 502).

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه شعور الموظفين بالبقاء مع المنظمة والارتباط النفسي نحوها، حيث تتوقف قوة ذلك على درجة المشاركة السائدة بين الموظفين العاملين بالمنظمة وولائهم وإيمانهم بقيم المنظمة (Kumari, 2011, 15) ويقصد به درجة ارتباط الموظفين بمنظمتهم ومستوى رغبتهم في البقاء بها وبذل الجهد طواعية مع تقبلهم لقيم المنظمة وأهدافها (Bartlett, 2001, 335-352).

وتؤكد النظريات التقليدية في مجال الإدارة على أنه يجب على القادة أن يفكروا بعقلانية دون التأثر بعواطفهم ، مؤكدين على أهمية الذكاء العقلي للقادة (George, 2000)، بينما شدد البعض على ضرورة الاهتمام بالعواطف لتفسير سلوك الموظفين؛ حيث لا يمكن تفسيره من الناحية العقلية فقط بل لابد من فهم العواطف وكيفية ادارتها داخل بيئة العمل (Ashkanasy, 2003, 32).

ويعتبر الذكاء العاطفي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتمام كبير من الباحثين والمنظرين والدارسين في الإدارة للعمل والتنظيم، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات من حيث انتمائهم للمنظمة وولائهم لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها ، وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة.

ويشكل الذكاء العاطفي أحد المفاهيم العصرية التي ظهرت في مجال السلوك الإنساني، والتي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في حقل الإدارة التربوية، نظراً لأهمية الدور الذي يؤثر به في الجوانب المختلفة من حياة الأفراد، فمنذ العام ١٩٩٠ اكتسب هذا المصطلح أهمية كبرى في التنبؤ بالنجاح المهني والشخصي للأفراد (رزق والسيد ٢٠١٣، ٢١٤)، حيث يشير الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر وانفعالات الآخرين نحوه ، وأن يستخدم تلك المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته مما يحقق التوافق بين الفرد والآخرين في المؤسسة ويزيد من التزامهم نحو تحقيق الأهداف (شعبان، ٢٠١٢، ١٥) كما يلعب الذكاء العاطفي دوراً هاماً لضمان نجاح الفرد في عمله (Al-Kahtani , 2013,65).

ويُعبّر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، أما (Odunayo et al., 2014, 79) فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي: الإيمان القوى وقبول أهداف وقيم المنظمة. والاستعداد لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة. والرغبة الشديدة للبقاء في عضوية المنظمة.

ويتضح مما سبق الارتباط الإيجابي بين كل من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي؛ حيث يساعد الذكاء العاطفي على زيادة أداء العاملين في المنظمة وزيادة ارتباط الفرد بالمنظمة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة (موسى، ٢٠١٦).

مشكلة البحث:

يعد الالتزام التنظيمي عاملاً مهماً لتطوير العمل المؤسسي في ميدان إدارة المؤسسات الإدارية بحقل التربية والتعليم، وبرغم أهمية المدخلات المادية والتكنولوجية المختلفة، إلا أن الموارد البشرية تبقى هي الأهم. ولكن استثمار الموارد البشرية المؤهلة والاستفادة منها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الولاء والانتماء التنظيمي الذي يشعُر الفرد وكأنه يعمل من أجل تحقيق ذاته (القريوتي والمطيري، ٢٠١١)؛ خاصة وأن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد له تأثير سلبي على المؤسسة وفرق العمل بها ويؤدي إلى انخفاض قدرة الفرد على التطوير والتكيف والتطوير الذاتي وزيادة الصراع بين الجماعات وفرق العمل (جرغون، ٢٠٠٩).

وإحدى وسائل رفع الالتزام التنظيمي للعاملين هو ممارسة العملية الإدارية بذكاء من خلال ما يعرف بالذكاء العاطفي. فولاء الأفراد للمؤسسة يساعد على زيادة أدائهم والتزامهم بأهداف المنظمة، ويساعد على انخفاض نسبة دوران العمل (الحري، ٢٠٠١)، كما يساعد على تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد لحرصهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها (العميري، ٢٠١٢).

بات غياب الذكاء العاطفي يؤثر بالتبعية على أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم، وقد يبدو ذلك واضحاً على أدائهم من خلال ظهور بعض السلوك المقاوم لأي عملية هادفة

للتغيير أو التطوير أو ظهور بعض صور عدم الولاء والانتماء التنظيمي، أوز وجود حالة من السخط وعدم الرضا داخل المديرية.

ولتحديد وتوضيح معالم المشكلة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية؛ حيث كانت العينة تتكون من ٦٠ مفردة بنسبة ٥% من عينة البحث من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية لاستطلاع آرائهم في متغيرات الدراسة، والتي أوضحت أن نسبة ٣٧,٠% من بين مجموع اجابات عينة الدراسة الاستطلاعية تجاه المتغير الاول (الذكاء العاطفي) منخفضاً؛ حيث يشعر العاملین بانفعالات سلبية اذا تعرضوا لضغط من قبل الافراد الاخرين بالمنظمة، كذلك لا يرون أن مشاعرهم الصادقة تجاه زملائهم تحقق لهم النجاح. وأن نسبة ٤٥,٠% من بين مجموع اجابات عينة الدراسة الاستطلاعية تجاه المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي) انخفض ولأنهم تجاه المؤسسة؛ حيث أنهم لا يشعرون بضرورة الالتزام التنظيمي للمديرية التي يعملون بها، وكذلك الكثير من الظواهر الأخرى التي تؤدي الى وجود المشكلة حيث يظهر ذلك في صورة رغبة الموظف العامل بالمديرية في تأدية مهامه وواجباته إما بدافع شخصي داخلي أو لتجنب بعض صور العقاب وقد يتضح ذلك في إيمانه بقيم وأهداف ومساعي المديرية والعمل نحو تحقيق هذه الأهداف.

وأن هناك ارتباطاً إيجابياً وثيقاً بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، حيث أن الذكاء العاطفي وممارساته من قبل العاملين بالمديرية بما يشتمل عليه من ابعاد الالتزام المختلفة.

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

✳ ما أثر أبعاد الذكاء العاطفي على تجويد الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية؟

ويمكن تناول عن هذا السؤال في من إطار الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي السائدة بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية؟

٢- ما مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي السائدة بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية؟

٣- ما درجة تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية؟.

٤- ما النتائج والمقترحات الاجرائية التي تسهم في تجويد الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية من خلال تدعيم آليات الذكاء العاطفي؟

أهداف البحث:

استهدف الباحث تحديد مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي بين العاملين بالمستويات الادارية المختلفة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية، والوقوف على مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بينهم، ودراسة تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، والتوصل إلى بعض المقترحات الهادفة لتجويد الذكاء العاطفي لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية من خلال تدعيم آليات واجراءات الذكاء العاطفي.

أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث من التأكيد على ضرورة تنمية الذكاء العاطفي لدى مختلف العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية على اختلاف مستوياتهم الادارية، وهي تتضمن قسمين يتعلق القسم الأول منها يتعلق بذات الفرد، والقسم الثاني يتعلق بسلوك الموظف العامل بالمديرية مع المتعاملين معه، وكذلك المساهمة في توضيح العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، بتوضيح دور الذكاء العاطفي في توفير وتجويد الالتزام التنظيمي بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بالمديرية جهة البحث والدراسة الميدانية.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم بمدخله الاستقرائي والذي يشير إلى الاهتمام بالملاحظة المباشرة والوصول إلى العام من دراسة الحالات الخاصة، ويتم ذلك بالاعتماد على دراسة مدى توافر ظاهرة الذكاء العاطفي لدى مديري مديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية، ومدى ارتباط وجود هذه الظاهرة بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، وجمع البيانات اعتماداً على عينة ممثلة للمجتمع للتوصل إلى مبادئ عامة وعلاقات عامة ومن ثم اختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه.

حدود البحث:

▪ حدود مكانية: مديرية التربية والتعليم بالشرقية لامكانية توافر بيانات عنها نظراً لعمل الباحث.

- **حدود زمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال شهر ديسمبر ٢٠١٧ للسنة الدراسية ٢٠١٧/٢٠١٨.
- **حدود بشرية:** حيث اقتصرت الدراسة على العاملين بمديرية التعليم بمحافظة الشرقية.

مصطلحات البحث:

يتمثل المتغير المستقل في **الذكاء العاطفي** والذي يمكن تعريفه بأنه قدرة الفرد على إثارة الحماس في النفس والمحافظة على روح الأمل والتقاؤل عند مواجهة المشكلات والتعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم والقدرة على إقناعهم وقيادتهم" (Goleman, 2004, 34). وهو قدرة الفرد على الانتباه والإدراك لانفعالاته ومشاعره الذاتية وكذلك انفعالات ومشاعر الآخرين، والقدرة على تقدير تلك الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية، ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وهو " قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وتمييزه بينهما، واستخدام تلك المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته " (Salvoryand Mayer, 2013, 12) ويتمثل المتغير التابع في **الالتزام التنظيمي**، والذي يمكن تعريفه بأنه " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ورغبته في المحافظة على عضويته بالمنظمة وسعيه الجاد من أجل تحقيق أهدافها" (موسى، ٢٠١٦، ٥٨).

ويقصد بأثر الذكاء العاطفي ودوره في تجويد الالتزام التنظيمي إجرائيا: قدرة المدير على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعره الذاتية وكذلك انفعالات ومشاعر الآخرين والقدرة على تقدير تلك الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وهذا يتطلب فهم الفرد وإدراكه لانفعالاته، وكيفية تعبيره عنها بأسلوب مناسب، وفهم الحالة الانفعالية للآخرين والتعامل معهم بجودة وفاعلية في ظل التعاطف مع الآخرين، بحيث يكون محفزاً وساعياً لتحقيق أهداف المؤسسة ومتغلباً على المعوقات التي تقابلها ومتحفظاً بالأمل والتقاؤل.

الدراسات السابقة:

١. الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي:

هدفت دراسة (Almazrouei et al., 2015) إلى دراسة تأثير أبعاد الذكاء العاطفي (تقييم المشاعر الذاتية وتقييم غيرها من العواطف، واستخدام العواطف، وتنظيم العواطف) على مشاركة العاملين، واستخدمت عينة من ٤٤٥ موظفاً من وزارة التربية والتعليم، واستخدمت

المنهج الوصفي ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين كل من: تقييم المشاعر الذاتية، واستخدام العواطف، وتنظيم العواطف من جهة وبين مشاركة الموظفين. ومع ذلك فإن تقييم العواطف الأخرى لا تؤثر معنوياً على مشاركة الموظفين. وأوصت الدراسة المديرين بضرورة فهم أهمية أبعاد الذكاء العاطفي (تقييم المشاعر الذاتية، واستخدام العواطف، وتنظيم العواطف) وتأثيرها على رفع أداء الموظفين. وينبغي الأخذ في الاعتبار مستوى الذكاء العاطفي في عملية التوظيف ، وعقد بعض حلقات العمل التدريبية لتعزيز الذكاء العاطفي للموظفين. وتحسن تلك الدراسة من إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة إطار نظري حول تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على زيادة مشاركة الموظفين.

وهدفت دراسة (اللوزي، ٢٠١٢) إلى معرفة أثر مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية على الولاء التنظيمي للعاملين؛ واستخدمت المنهج الوصفي ، وتم قياس الذكاء العاطفي بخمسة أبعاد هي (إدراك الذات وإدارة الذات والحافز والتعاطف والمهارات الاجتماعية)، وكذلك تم قياس الولاء التنظيمي بثلاثة أبعاد هي (الولاء العاطفي والولاء الاستمراري و الولاء المعياري)، واستخدمت الدراسة أسلوب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط في تحليل البيانات، وتم تطبيقها على العاملين في محافظة عمان عاصمة الاردن؛ وأظهرت نتائجها الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة، وان مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان عاصمة الاردن جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المعلمين لصالح الاناث، ووجود فروق ذات دلالة عند مستوى ٠,٠٥ في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل ولصالح اصحاب الخبرة، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المتغير العلمي.

وهدفت دراسة (Lee et al., 2012) إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي على ظهور خدمات جديدة وعلى الولاء التنظيمي، وقد استعانت بأربعة أبعاد لقياس الذكاء العاطفي هي (الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي و ادارة العلاقات)، وتم قياس الولاء التنظيمي بثلاثة أبعاد هي (الولاء العاطفي والولاء الاستمراري والولاء المعياري)، واعتمدت على أسلوب تحليل المسار ومعامل الارتباط لتحليل بيانات البحث، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين ظهور خدمات جديدة والولاء التنظيمي ووجود علاقة متوسطة بين كل من الذكاء العاطفي وظهور خدمات جديدة والولاء التنظيمي من حيث تأثير المتغيرات الثلاثة على بعضها البعض.

وهدفت دراسة (Mohamadkhani & Lalardi, 2012) إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي، وتم قياس الذكاء العاطفي باستخدام أربعة أبعاد (الوعي بالذات والتكيف العاطفي والحافز والمهارات الاجتماعية)، أما الولاء التنظيمي فقد تم قياسه باستخدام ثلاثة أبعاد هي (الولاء العاطفي والولاء الاستمراري و الولاء المعياري)، واستخدمت المنهج الوصفي واستخدمت احصائياً الوسيط الحسابي ومعامل الارتباط لتحليل البيانات؛ وتم توزيع استبانة لقياس متغيري البحث، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية معنوية بين بعض أبعاد الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي، وضرورة جذب الأفراد الانكفاء عاطفياً وتدريبهم على مختلف المستويات لتحقيق الأداء المطلوبة.

وهدفت دراسة (Jung & Yoon, 2012) إلى اختبار تأثير الذكاء العاطفي لدى العاملين على السلوكيات السلبية التي تنتهك القواعد التنظيمية وتهدد المنظمة أو أحد أعضائها. واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء العاطفي (تقييم العواطف الذاتية واستخدام العواطف وتقييم عواطف الآخرين) تؤثر سلباً على السلوكيات السلبية، كما تؤثر أبعاد الذكاء العاطفي (تقييم العواطف الذاتية و استخدام العواطف) تأثيراً سلبياً على المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى أن قدرة العاملين على الفهم والتحكم واستخدام العواطف بفعالية يساعد في بناء بيئة عمل تدعم المخرجات التنظيمية الايجابية من بينها زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة (بظاظو، ٢٠١٠) إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدراء في مكونات النموذج الثلاثة (الحساسية الانفعالية، النضوج الانفعالي، والكفاية الانفعالية) وأثرها على قدرة المدراء في قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين وقدرتهم على تحفيز العاملين معنوياً ، وكذلك قدرتهم على إدارة الصراع وحل النزاع، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة وفاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين والقدرة على تحفيز العاملين معنوياً و القدرة على إدارة الصراع وحل النزاع).

وهدفت دراسة (حسانين، ٢٠١٠) إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي للقادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين ، واستخدمت المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى قادة مجموعتي الدراسة ، وكذلك في مستوى

سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين، ووجود أثر معنوي للذكاء العاطفي للقادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين.

وهدفت دراسة (المسدي، ٢٠٠٨) إلى دراسة أثر مهارات الذكاء العاطفي المتمثلة في المهارات الشخصية للمديرين (الوعي بالذات - ادارة الانفعالات - الدافعية الذاتية) ومهارات التعامل مع المرؤوسين (التعاطف - التواصل الاجتماعي) على الفعالية التنظيمية واستخدمت المنهج الوصفي. وأظهرت نتائجها إلى أنه بالرغم من أن الفعالية التنظيمية تتأثر بمجموعة من مهارات الذكاء العاطفي للمديرين، إلا أن تلك المهارات قد تختلف في ترتيب تأثيرها على الفعالية التنظيمية؛ حيث جاءت مهارات التواصل مع المرؤوسين في المقام الأول تليها مهارات الدافعية الذاتية للمديرين ثم مهارة الوعي الذاتي، ولكن تؤثر مهارة التعاطف مع المرؤوسين تأثيراً عكسياً على الفعالية التنظيمية.

٢. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة (مصطفى، ٢٠١٦) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد البعد الأكثر تأثيراً على ضغوط العمل التي توتجها الأفراد ومعرفة أثر الإلتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة على أداء أعضاء هيئة التدريس واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلى تمييز أعضاء هيئة التدريس بمستوى عال من الإلتزام التنظيمي تجاه المؤسسة وبصفة خاصة الإلتزام المعياري، ووجود علاقة عكسية بين مصادر ضغوط العمل المحددة في الدراسة وبين الإلتزام التنظيمي وكشفت الدراسة عن أن الإلتزام التنظيمي المعياري أقل بعد من أبعاد الإلتزام متأثراً بالمصادر المتنوعة للضغوط.

وهدفت دراسة (الوزرة، ٢٠١٥) إلى التعرف على درجة الإلتزام التنظيمي في مجالى الولاء والمسئولية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الامام محمد بن سعود، واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن الإلتزام التنظيمي في مجالى الولاء والمسئولية كان عالياً لدى افراد العينة وعدم وجود فروق ترجع إلى الرتبة الأكاديمية، بينما توجد فروق تبعا لمتغير الخبرة والقسم العلمي.

وهدفت دراسة (التركي، ٢٠١٥) إلى التعرف على مدى اسهام المهارات الادارية للقائد فى تحقيق الإلتزام التنظيمى بالمنظمة المفحوصة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى ان المهارات الادارية للقائد تسهم بدرجة كبيرة فى تحقيق الإلتزام التنظيمى بالمديرية المفحوصة؛ مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين المهارات الادارية للقائد والالتزام التنظيمى.

وهدفت دراسة (خشان، ٢٠١٢) إلى التعرف على ما إذا كان عدم الأمان الوظيفي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المجتمع البحثي، وقياس التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وقياس التأثير المباشر لعدم الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي. واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائجها إلى أن عدم الأمان الوظيفي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وله تأثير معنوي سلبي على الالتزام التنظيمي ككل، بينما له تأثير معنوي ايجابي على الالتزام المستمر يزداد عندما يتم توسيط عدم الأمان الوظيفي، كما ان للعدالة التنظيمية تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي ككل، وعلى بعدى الالتزام العاطفي والمعياري للعاملين محل الدراسة.

وهدفت دراسة (Vacharakiat, 2008) إلى اختبار العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام العاطفي والالتزام المعياري بين العاملين بالمنظمة، في حين أنه لم توجد علاقة بين التمكين الهيكلي (الاداري) والالتزام المستمر في نفس مجتمع البحث.

وهدفت دراسة (الطائي، ٢٠٠٧) إلى التأكيد على أهمية ودور الأنماط القيادية المعاصرة المتمثلة بـ (النمط القيادي التحويلي مقابل التبادلي) والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير ذو أثر معنوي لنمط القيادة التحويلية على تحقيق الالتزام التنظيمي؛ وذلك على مستوى شركة البداد للمشروبات الغازية والشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، كما تبين وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية ببعديها الاكثر تأثيراً في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الافراد على مستوى المنظمة، أي وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال بعد الثقة بزملاء العمل فقط وكان لنمط القيادة التبادلية تأثير معنوي في بناء الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الافراد ولكن بشكل محدود من خلال المكافأة المشروطة.

٣. الدراسات المتعلقة بدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة (هارون، ٢٠١٦) إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي على الولاء التنظيمي، وتم تطبيقها على عينة اختيرت بطريقة عشوائية، واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج

الدراسة وجود علاقة موجبة معنوية بين الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي، كما يوجد تأثير موجب معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي على أبعاد الولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة (البدوي، ٢٠١٦) إلى التعرف على مدي تأثير الذكاء العاطفي للمديرين الذي يتضمن (فهم مرؤوسيههم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وانفعالاتهم، وما يحبطهم وما يدفعهم إلي العمل والإنجاز بهمه واقتدار بلا ضجر أو انفعال) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين بالتطبيق العاملين بجامعة بنها. وكان المتغير المستقل يتمثل في الذكاء العاطفي، اما المتغير التابع فيتمثل في الالتزام التنظيمي. واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي للمديرين في جامعة بنها يؤثر تأثير معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

وهدفت دراسة (Long & Kowang, 2015) إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي للقائد على الالتزام التنظيمي للعاملين، وتم قياس الذكاء العاطفي للقائد بأبعاده (ادراك الذات وإدارة الذات والحافز وادراك الآخرين والمهارات الاجتماعية)، بينما تم قياس الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري). واستخدمت المنهج الوصفي وتم تطبيق أسلوب معامل الانحدار والوسط الحسابي لتحليل البيانات، وأظهرت نتائجها أن الذكاء العاطفي للقائد له تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين وأن أبعاد الالتزام التنظيمي تتأثر بنسبة ٤١% بسبب الذكاء العاطفي للقادة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، بينما تتأثر أبعاد الالتزام التنظيمي بنسبة ٣٩% بسبب الذكاء العاطفي للقادة.

وهدفت دراسة (Raza et al., 2014) إلى اكتشاف أثر الذكاء العاطفي مع مؤشرات على الأداء الوظيفي ومؤشرات من خلال توسيط الالتزام التنظيمي جنباً إلى جنب من خلال مؤشرات (الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري)، واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن للذكاء العاطفي دوراً وتأثيراً هاماً على كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة (Khalili, 2011) إلى معرفة تأثير الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي، وتم قياس الذكاء العاطفي باستخدام اربعة مؤشرات (الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات)، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحراف المعياري والوسط الحسابي في قياس التشنت والنزعة المركزية للبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على

مجموعة من الموظفين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص بإيران. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين كل من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي للموظفين وأن الذكاء العاطفي له دور كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وهدف دراسة (Gu..leryuzoo el.,2008) إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين كل من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، واستعان بأبعاد الذكاء العاطفي هي (الوعي بالذات وإدراك الآخرين واستخدام العواطف والمهارات الاجتماعية)، واستعان بأسلوب معامل الارتباط والانحراف المعياري لتحليل البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة بين الذكاء العاطفي ككل والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي؛ حيث تؤثر ادراك العواطف الذاتية واستخدام العواطف مباشرة على الالتزام التنظيمي، ويلعب الرضا الوظيفي دور الوسيط بين تنظيم العواطف والالتزام التنظيمي، ولا يوجد علاقة بين تقويم عواطف الاخرين - أحد أبعاد الذكاء العاطفي - والالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

قام الباحث بدراسة الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي المتفق عليها في الدراسات السابقة كمؤشرات للذكاء العاطفي، حيث اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن أبعاده تمثلت في الوعي بالذات وإدارة الذات وحفز الذات والتعاطف والمهارات الاجتماعية مثل Long & Kowang, 2015 و اللوزي، ٢٠١٢ ادراك الذات): اتفق كل من Gu..leryuzoo et al., 2008 و Lee et al., 2012 و Mohamadkhani & Lalardi, 2012 و Khalili, A. 2011 و موسى، هارون لالو، ٢٠١٦ على أن الوعي بالذات تعد أحد أبعاد الذكاء العاطفي. واتفق كل من Lee et al., 2012 و Long & Kowang, 2015 و Khalili, A. 2011 و موسى، هارون لالو، ٢٠١٦ و اللوزي، ٢٠١٢ على أن ادارة الذات تعد أحد أبعاد الذكاء العاطفي. وأن الدافعية (حفز الذات) : (أو كما يطلق عليها البعض مثل بظاظو، ٢٠١٠ الحساسية الانفعالية): اتفق كل من Mohamadkhani & Lalardi, 2012 و موسى، هارون لالو، ٢٠١٦ و اللوزي، ٢٠١٢ و البدوي، ٢٠١٦ على أن الدافعية (حفز الذات) تعد أحد أبعاد الذكاء العاطفي.

وقام الباحث بدراسة الالتزام التنظيمي من خلال دراسة الأبعاد الأكثر وروداً في الأدبيات السابقة وهي: الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري أو كما يطلق عليها البعض مثل موسى، هارون لالو ٢٠١٦ و Lee et al., 2012 و اللوزي، ٢٠١٢ (الولاء العاطفي): اتفق كل من Long و Mohamadkhani & Lalardi, 2012 و Meyer and Allen , 1997 و Bennett, D.R., 2011 و Kowang, 2015 على أن الالتزام العاطفي يعد أحد أبعاد الالتزام التنظيمي. والالتزام الاستمراري (أو كما يطلق عليها البعض مثل موسى، هارون لالو ٢٠١٦ و Lee et al., 2012 و اللوزي، ٢٠١٢ (الولاء الاستمراري): اتفق كل من Meyer and Long & Kowang, 2015 و Allen , 1997 و Bennett, D.R., 2011 على أن الالتزام الاستمراري يعد أحد أبعاد الالتزام التنظيمي .

وفيما يتعلق بالعلاقة بين متغيري الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، اتفقت معظم الدراسات السابقة مثل (al.,2008 Gu..leryuzoo et) و Khalili , A. 2011 و دراسة Long & Almazrouei et al., 2015 و Mohamadkhani & Lalardi , 2012 و Kowang , 2015 و دراسة هارون، ٢٠١٦ و دراسة البدوي، ٢٠١٦) على وجود علاقة ايجابية معنوية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي. في حين أيدت دراسة Lee et al., 2012 و دراسة اللوزي ، ٢٠١٢ وجود علاقة إيجابية متوسطة غير معنوية بينهما، مما دفع الباحث لاختيار متغيري الدراسة وتطبيقهما على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

خطوات الدراسة:

اتبعت الدراسة الخطوات التالية حيث بدأت بالإطار النظري للذكاء العاطفي من خلال الأدبيات التي تناولته من حيث مفهومه وأهميته ومصادره ونواتجه وأبعاده والنماذج المفسرة له، ثم الإطار النظري للالتزام التنظيمي من خلال الأدبيات التي تناولت الولاء التنظيمي؛ من حيث مفهومه وأبعاده ومصادره ومراحله وعلاقته بالذكاء العاطفي ونواتجه ، وتبع ذلك الدراسة الميدانية وتحديد مجتمع وعينة البحث وأسلوب اختيار العينة والأساليب الاحصائية المستخدمة واختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة والمعالجة الاحصائية؛ وذلك للتحقق من مدى صحة أو خطأ فروض البحث، وتحليل الجداول والنتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية ، وأخيراً النتائج والمقترحات: وفيها تمت مناقشة أهم نتائج البحث التي أمكن التوصل إليها من تحليل البيانات الاحصائية والتوصيات التي يوصى بها الباحث، وسوف يتم تناول كل خطوة منها كما يلي:

أولاً : الذكاء العاطفي في ضوء الأدبيات التربوية لمعاصرة

نال مفهوم الذكاء العاطفي اهتمام الكثير من المفكرين في مجال الإدارة في الآونة الأخيرة في محاولة منهم للوصول إلى مستوى يتجاوز الفكرة التقليدية للذكاء العقلي إلى مستوى أفضل لفهم الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعالية وتأثيراً من التعامل مع عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين وإدارتها بشكل ايجابي، وسيتناول الباحث فيما يلي الذكاء العاطفي في ضوء الأدبيات التربوية من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والأبعاد ونماذج القياس ومحدداته ونواتجه:

مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته : Emotional Intelligence

يمكن تعريفه بأنه "قدرة الفرد على الانتباه والإدراك لانفعالاته ومشاعره الذاتية وكذلك انفعالات ومشاعر الآخرين، والقدرة على تقدير تلك الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية، ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين ، ولذا يسميه البعض الذكاء الانفعالي أو الذكاء الوجداني وقد يسميه البعض الذكاء العاطفي أو نكاء المشاعر هو " قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وتمييزه بينهما، واستخدام تلك المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته " (Salvoryand Mayer, 1990,12). وهو "القدرة على إثارة الحماس في النفس والمحافظة على روح الأمل والتفاؤل عند مواجهة المشكلات والتعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم والقدرة على إقناعهم وقيادتهم" (Goleman, 2004, 34). وهو "قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعره الذاتية وكذلك انفعالات ومشاعر الآخرين والقدرة على تقدير تلك الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين (أحمد، ٢٠١٢، ٩٤). وهو فهم الفرد وإدراكه لانفعالاته وكيفية تعبيره عنها بأسلوب مناسب، وفهم الحالة الانفعالية للآخرين والتعامل معهم بفاعلية والتعاطف مع الآخرين وإدارة الفرد لمزاجه السيئ وأن يكون محفزاً وساعياً لتحقيق أهدافه متغلباً على المعوقات التي تقابله ومتحفظاً بالأمل والتفاؤل (النجار، ٢٠١٣، ١٥).

وترجع أهمية الذكاء العاطفي إلى أهمية العواطف في حياتنا عامةً وفي بيئة العمل بشكل خاص؛ فالعاطفة تؤثر على كل شيء يفعلها الأفراد؛ فيمكن للعواطف أن تزيد من الروح المعنوية بين العاملين، ويمكن أن يكون لها آثار سلبية؛ فالعواطف السلبية - كالتردد - تقلل من

الروح المعنوية مما يؤدي إلى اللامبالاة (جولمان، ١٩٩٥، ٤٤). ومن جهة أخرى تسهيل التفاهم الجماعي وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل المنظمات من خلال تزويد مديري بمجموعة من المهارات الضرورية لتحسين أداء والتزام الموظفين (جويل، ٢٠٠٧، ٥٦). فإذا توافرت محددات الذكاء العاطفي التي سبق تناولها في النقطة السابقة، فمن المحتمل أن يترتب على ذلك نتائج وفقاً لعلاقة السبب بالنتيجة *cause – effect relationship*، وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى نواتج الذكاء العاطفي على النحو التالي:

١- **اتخاذ القرار:** أي زيادة قدرة الفرد على اتخاذ القرار، حيث كما أنه يؤثر إيجابياً على اختيار البدائل المناسبة لاتخاذ القرار، كما يؤثر إيجابياً على قدرة مديري على اتخاذ القرار وزيادة مهاراتهم في التنبؤ (رزق والسيد، ٦٤، ٢٠١٣).

٢- **تحقيق الرضا الوظيفي:** بمعنى تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الأفراد مما يزيد من قدرة الموظف على تحمل الضغوط ومن ثم زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين (Quyanget al., 2015, 65).

٣- **تحسين الأداء الوظيفي:** يشير الذكاء العاطفي إلى مجموعة من الأنشطة المعيارية والسلوكية التي تعمل على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحفيز ودعم العلاقات بين العمال ورؤسائهم (Carmeli & Josman, 2006, 36).

٤- **المواجهة وحل المشكلات:** هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط، إذ يرتبط الذكاء العاطفي إيجابياً بقدرة مديري على اتخاذ القرارات وحل المشكلات (زمزمي، ٢٠١١، ٥٨).

٥- **التكيف:** ان الذكاء العاطفي بأبعاده (ادارة الذات والوعي بالذات واستخدام الانفعالات والتعاطف والوعي الاجتماعي، حيث يعد الذكاء العاطفي العامل الأساسي المسئول عن النجاح والصحة النفسية للأفراد، كما أنه يلعب دوراً هاماً في زيادة التفاعل والتكيف بين العاملين وبيئة عملهم (Bulk, 2005, 55)، كما يؤدي الى زيادة القدرة على التكيف مع الحياة الدراسية مما يساعد على تجاوز المشكلات بشكل إيجابي (الرفوع، ٢٠١١، ٥٩).

• سمات الذكاء العاطفي:

يمكن تحديد مجموعة من سمات الذكاء العاطفي لعل أهمها ما يلي (Hughes & Terell, 2007): القدرة على فهم العواطف الذاتية وإدراك الشخص لمشاعره ومعرفته للطريقة التي يفكر بها، والقدرة على استخدام العواطف بحكمة ومعرفة كيفية ادارتها والتعبير عنها،

والقدرة على فهم واحترام مشاعر الآخرين ، والقدرة على الاستجابة والتفاعل مع عواطف الآخرين، وقدرة الفرد على إدراك أن عواطفه يتم تطبيقها في سياق اجتماعي ونظام معقد من العلاقات التي تتطلب الحساسية والاستجابة السريعة.

إن سيطرة العاطفة على الأفكار والتصرفات، أما تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدينا فيساعدنا على التعرف على عواطفنا واحتوائها ونقلها بطريقة فعالة، إلى جانب التعرف على أحاسيس الآخرين وعواطفهم؛ إن تلك القدرات تتفوق على الذكاء المدرك العالي في التنبؤ الناجح بكافة أنواع العلاقات سواء في المنزل أو في العمل (سيغال، ٢٠٠٨، ٩٨).

وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك أشخاص يولدون ولديهم حساسية مفرطة من الضغوط التي تواجه كل منا، ويظهر ذلك عند تعرضهم لمواقف يجبرون فيها على المواجهة وتحمل المسؤولية، فيتملكهم التوتر والقلق الشديد، ولا يجدون حلاً لهذه المواقف إلا بالهروب؛ الأمر الذي يجعلهم دائماً في قفص الاتهام نظراً للتخايل الدائم عن مسؤوليتهم وهذا السلوك ناتج من رغبة مثل هذا الشخص في إخفاء عيوبه ونقاط ضعفه التي لا يرى في نفسه شيئاً سواها. هذه الصفة تزداد سوءاً إذا اتصف بها الرجل، الذي يلقي بحمل المسؤولية كاملة على زوجته ليبقي هو بعيداً عن ضغوط الأسرة ولا يعتمد عليه في أي شيء. (القاضي، ٢٠١٢، ١٩ والعنزي، ٢٠١٠، ٩٠).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن الأذكى يتصفوا عاطفياً بالعديد من الخصائص من أهمها (Wall, 2007 والسمنودي، ٢٠٠٧) : الطاقة والاجتهاد حيث تتحدد مدى قدرة الفرد على تحمل الضغوط والتوتر لفترة طويلة عند انجازه للمهام، والذي يؤثر على بقية الخصائص ، فكلما زاد الاجتهاد ارتفع التوتر الداخلي للفرد مما يؤثر على أدائه ، وكذلك التفاؤل والذي يؤثر ايجابياً على ثقة الافراد بأنفسهم مما يجعلهم أقل عرضة للمشاكل ، والتغير والتكيف الاجتماعي أي قدرة الفرد على التكيف مع الظروف المحيطة، ويشير إلى مدى راحة الفرد مع الآخرين وأيضاً التغلب على القلق ومقاومة الاحباط من خلال التفاؤل والحماسة للانجاز وايجاد البيئة الايجابية والتجديد ومشاركة الناس والتخطيط للنجاح ورفض وتصحيح المغالطات الشائعة والاهتمام بالنفس والصدق مع النفس (الراشد، ٢٠١٠) ، والقدرة على تحمل المسؤولية حيث تختلف من شخص وآخر، ويجدها خبراء التنمية بنسب مختلفة بين الأشخاص، وتظهر بوضوح في العمل أو تحمل الرجل أعباء بيته؛ فبعضهم يفتقر إلى الشجاعة والجرأة لمواجهة الأزمات، بل أن الأمر يتحول أحياناً إلى خوف مرضي وينسحب دون اتخاذ أي قرار.

محددات الذكاء العاطفي:

هناك العديد من العوامل التي أشارت الدراسات السابقة إليها باعتبارها محددات للذكاء العاطفي، منها على سبيل المثال:

- ١- القيادة: تؤدي المهارات السبع للقيادة الفعالة استمع وتعلم، وتقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم، والاهتمام بالطموح والتطلعات، وتشخيص الموقف ووضع التفاصيل، والمشاركة في سبيل غايات نبيلة، والتجاوب مع الآخرين بكل احترام، والتحدث بموضوعية ودقة ووضوح - إلى زيادة الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، كما أن السمات الشخصية للقائد وجنسه وعمره لها تأثير على مستوى الذكاء العاطفي لديهم (Cote et al., 2010,23). كما أن للأداء القيادي دور كبير في تعزيز الذكاء العاطفي والتعاطف والتواصل غير اللفظي وضبط النفس وتحسن أسلوب التعامل مع الآخرين وتعزيز علاقة مديري بالمرؤوسين (Pastor, 2014, 28).
- ٢- الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة لقياس الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الافراد، كما أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والذكاء العاطفي (Downey et al., 2011,28).
- ٣- العدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) تؤثر ايجابياً على زيادة الذكاء العاطفي للموظفين مما يزيد من قدرتهم على التقييم والتعبير عن مشاعرهم الذاتية، وكذلك ادراك مشاعر الآخرين ، وكيفية توظيف مشاعرهم في أداء المهام المطلوبة منهم (Devonish & Greenidge, 2010,78). حيث تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً إيجابياً في تقليل دوران العمل وزيادة الذكاء العاطفي للموظفين بالمؤسسات المالية (Meisler, 2013, 68)،
- ٤- سلوكيات المواطنة التنظيمية: تؤدي المواطنة التنظيمية بسلوكياتها المختلفة من حيث الإيثار والالتزام وأداء المهام بشكل يفوق الدور الأساسي إلى زيادة مستوى الذكاء العاطفي لدى المشرفين في المؤسسات ، كما أن لها دوراً كبيراً في زيادة قدرة المشرفين على إدراك مشاعر المرؤوسين وتنظيم مشاعرهم تجاه مرؤوسيهـم (Yunus et al., 2010, 59).

٥- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** إن برامج تنمية الموارد البشرية لها تأثير واضح على تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الأفراد ، خاصة وأن برامج تنمية الموارد البشرية ذات علاقة ايجابية معنوية بتنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد ذوي الاعاقة البصرية الذين يكونون في أشد الحاجة إلى العون من قبل الآخرين (شعبان، ٢٠١٢، ٦٧).

أبعاد الذكاء العاطفي:

يشكل الالتزام استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة"، حيث أن الالتزام التنظيمي هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها (Sheldon, 1971, 89). ويمكن تحديد مكونات الذكاء العاطفي (موسى، ٢٠١٦) وفقا لعدة نماذج من أشهرها نموذج (Mayer, 1990) & Salovey) ونموذج (Goleman, 1995) وفيما يلي تناول كل منهما بالتفصيل:

١- **أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج (Salovey & Mayer, 1997):** حيث قدما نموذجاً متطوراً في عام ١٩٩٧ لما سبق وأورداه في عام ١٩٩٠، مؤكدين على أهمية المكونات المعرفية، للذكاء العاطفي حيث قاما بإعادة تفسير الذكاء العاطفي من حيث إمكانية النمو الفكري والعاطفي، وهذا النموذج يعد الذكاء العاطفي شكل من أشكال القدرة المعرفية التي تخضع لنفس القوانين التي تحكم المفاهيم التقليدية للذكاء؛ حيث ان الذكاء العاطفي باعتباره شكل جديد للذكاء يشتمل على مجموعة من عوامل الذكاء الكامنة والتي تعد ضرورية لفهم والتفكير في المعلومات العاطفية والجمع بين التفكير والعاطفة، وأصبح الذكاء العاطفي وفق هذا النموذج يتكون من أربعة أبعاد رئيسية كما يلي (Caruso, et al., 2002, 45):

▪ **إدراك العواطف وتقويمها والتعبير عنها:** ويقصد به التعرف على المشاعر والقدرة على تقييمها والتعبير عنها بصورة دقيقة؛ سواء لفظياً او غير ذلك؛ كالقدرة على تمييز الانفعالات وتقييمها لدى الفرد نفسه ولدى الآخرين، والتمييز بين المشاعر الصادقة والمزيفة او مشاعر الحب والكراهية.

- استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير: يركز هذا البعد على كيفية تأثير الانفعالات على النظام المعرفي، وإمكانية توظيف المشاعر لتسهيل عملية التفكير عن طريق لفت الانتباه الى المعلومات الهامة بالموقف، وتوليد المشاعر التي تساعد على اتخاذ القرار، والتنقل بين المشاعر لرؤية الأمور من جوانب مختلفة، ولاستخدام المشاعر للوصول الى حلول مناسبة للمشكلات، بالإضافة الى توجه العواطف للاهتمام بمشكلات ذات أولوية أكبر.
 - فهم وتحليل العواطف: أي فهمها وتحليلها بتناقضاتها، وتحويلها، وتسمية تلك الانفعالات وإدراك مدلولاتها ومعانيها، وفهم المشاعر المركبة". أما التناقض بين العواطف فقد يحدث في ظروف معينة؛ فقد يجمع الفرد بين مشاعر الحب والكراهية لنفس الفرد، ومن المحتمل الاعتراف بوجود توليفة من العواطف تكون حالة عاطفية معينة؛ فمثلاً الهيبة يمكن رؤيتها كنتيجة لدمج الخوف والدهشة، ورؤية الامل كخليط من الثقة والتفاؤل.
 - إدارة العواطف: وهي القدرة على ابتكار استراتيجيات فعالة تساعد الفرد على تحقيق النتائج الايجابية، اي ضرورة التنظيم الواع للعواطف لتعزيز النمو العاطفي والفكري، وتشمل الانفتاح على المشاعر الايجابية والسلبية وقبولها، والتأمل بالمشاعر في الذات والآخرين والقدرة على ادارتها بحكمة ورؤية دون كبت او مبالغة. إن الأفراد الأذكياء عاطفياً يمكنهم تعديل حالاتهم المزاجية وعواطفهم السلبية والمحافظة على حالاتهم المزاجية وعواطفهم الايجابية حين يكون ذلك ملائماً، إلا انه احياناً يكون من المناسب الاحتفاظ بمزاج سلبي في حالات عاطفية معينة.
- ٢- أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج (Goleman , 1995) : هذا النموذج يشير إلى أن الذكاء العاطفي يتكون من خمسة أبعاد كما يلي :
- الوعي بالذات: أشار (النجار، ٢٠١٣، ٢٧) أيضاً إلى مجموعة من العوامل التي تساعد الفرد على تكوين الوعي بذاته، وهي: تقييم الفرد لذاته ومعرفة امكانياته ورضاه عنها وثقة الفرد في نفسه وقدرته على تحمل المسؤولية ومواجهة المواقف المختلفة مع الآخرين وشعوره بالحب واهتمام الآخرين به. كما توصلت (بسيوني، ٢٠١٢، ٤٦) إلى أن الوعي بالذات له تأثير ايجابي على التحصيل الدراسي، كما أن قدرة الفرد على

الوعي بذاته تؤثر ايجابياً على سلوكيات الفرد الابتكارية وتزيد من انتاجيته وتعمل على تحقيق رضا العملاء (Dincer & Orhan, 2012, 44). وبهذا يمكن تعريف الوعي بالذات بأنه "قدرة الفرد على ادراك مشاعره وانفعالاته والتقييم الدقيق لذاته وثقته بذاته"، أى أنه يتضمن عدة عناصر فرعية هي قدرة الفرد على ادراك مشاعره وانفعالاته ، وقدرة الفرد على التقييم الدقيق لنفسه ، وثقة الفرد بنفسه.

- **حفز الذات (الدافعية):** تؤثر الدافعية تأثيراً إيجابياً على تخفيض السلوكيات غير المرغوبة، فالأفراد الذين يتوافر لديهم الدافعية لديهم الرغبة لمواجهة العوائق وتخطيها (الدوسرى، ٢٠١٢، ١٨)، وترتبط الدافعية ارتباطاً إيجابياً بحل المشكلات الاجتماعية، حيث أن الدافعية تؤثر ايجابياً على فاعلية أداء مديري فى اتخاذ القرار وحل المشكلات؛ مما يدفعهم للعمل الجاد والابتكار وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لصالح أعمالهم دون انتظار وسائل التحفيز المختلفة التى تقدم لهم. ومما يساعد على تكوين الدافعية لدى الفرد: التفاؤل والعمل على تحقيق الاهداف والالتزام الوظيفى للعامل تجاه المؤسسة التى يعمل بها والترابط الهادف بين الموظفين بالمنشأة (حسين وحسين، ٢٠٠٦، ٤١). ولذا يجب تنمية الانفعالات وضبط الدوافع ودهم المشاعر لتحقيق هدف معين وتأجيل الاشباع الفورى والتحكم فى الاندفاع، بحيث تتضمن الدافعية كل من : القدرة على ضبط الانفعالات. والقدرة على ضبط الدوافع ودعم المشاعر لتحقيق الاهداف. والقدرة على تأجيل الاشباع الفورى والتحكم فى الاندفاع.
- **التعاطف:** بمعنى قدرة الفرد على فهم رد فعل الآخرين تجاه عواطفه الخاصة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال وعى الفرد بذاته (Grace & Babu, 2015,12)، والقدرة على توليد المشاعر واستخدام العواطف للوقوف مع الغير وتعزيز التواصل الاجتماعى معهم مما يطور القدرة المعرفية لديه (Brackett & Salvoy 2006)، وهى "القدرة على ادراك وفهم وتقدير مشاعر الآخرين" (Stein et al., 2009, 89). وهى "قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين من أصواتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون مما يؤدي إلى التناغم العاطفى معهم وهى قدرة انسانية ضرورية" (عاشور، ٢٠١٢). فالتعاطف هو قدرة الفرد على معرفة مشاعر الآخرين من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم، والتعاطف والاحساس بمشاعر الآخرين وفهما.

- **توظيف المهارات الاجتماعية:** أشار (خليل، ٢٠١٠، ٨٥) إلى عدة عوامل تساعد على تكوين المهارات الاجتماعية منها: القدرة على ادارة التغيير والقدرة على الإقناع والثقة المتبادلة بين مديري والموظفين وبناء فرق عمل فعالة، والتواصل والتأثير والتعامل مع الصراعات والقيادة وبناء الروابط والمشاركة وتعاون فرق العمل. وهي بهذا تعد المكون الرئيسي للذكاء العاطفي، حيث تساعد الفرد على الاتصال الفعال مع الآخرين وتزيد من قدرته على التكيف الاجتماعي والسعادة الشخصية والإحساس بالطمأنينة النفسية (أحمد، ٢٠١١، ٢٩) وهي تؤثر إيجابياً على تنمية السلوك الاخلاقي لدى الافراد (غنيم وآخرون، ٢٠١٢، ٦٧).
- **ادارة الذات:** بمعنى قدرة الفرد على التحكم في الانفعالات بشكل يجعله مستعداً لمواجهة المواقف المختلفة (عجاج، ٢٠٠٢، ٢٥)، أي قدرة الفرد على تحمل الانفعالات العاطفية التي تأتي من الحياة العامة، والقدرة على ضبط تلك الانفعالات والتعامل معها على نحو فعال والتخلص من الانفعالات السلبية" (السمنودي، ٢٠٠٧، ١٧). وكذلك تنظيم المزاج في ذات الفرد والآخرين (Brackett & Salvoy, 2006,8)، ويتضح مما سبق أن إدارة الذات كمكون من مكونات الذكاء العاطفي تشير إلى قدرة الفرد على السيطرة والتحكم في انفعالاته الذاتية وتنظيم عواطفه والقدرة على التكيف مع الآخرين، حيث يمكن تحليل ادارة الذات الى قدرة الفرد على السيطرة والتحكم وتنظيم عواطفه ، وقدرة الفرد على التكيف مع الآخرين.
- تؤكد النظريات التقليدية في مجال القيادة على أنه يجب على القادة أن يفكروا بعقلانية دون التأثير بعواطفهم، مؤكدين على اهمية الذكاء العقلي للقادة ، بينما شدد البعض على ضرورة الاهتمام بالعواطف لتفسير سلوك الموظفين؛ حيث لا يمكن تفسيره من الناحية العقلية فقط بل لابد من فهم العواطف وكيفية ادارتها داخل بيئة العمل .

نماذج قياس الذكاء العاطفي:

- تعددت نماذج قياس الذكاء العاطفي والتي يمكن تصنيفها في اتجاهين مختلفين تتبنى كل منها منهجية ووجهة نظر مختلفة للذكاء العاطفي، وهي نماذج القدرة والنماذج المختلطة:
- ١- **النماذج المختلطة:** وترى أن الذكاء العاطفي مفهوم متشعب يجمع بين القدرات المتعلقة بمعالجة وتنظيم المعلومات العاطفية وسمات الشخصية مثل الدافعية والتفاؤل؛ فمفهوم الذكاء العاطفي هنا أكثر شمولاً من مفهوم الذكاء العاطفي وفق نموذج القدرة. يرتبط

الذكاء العاطفي وفق تلك النماذج بمقياس الشخصية بشكل كبير، وهذا الخلط مع مقياس الشخصية كان السبب في تحفظ بعض الباحثين مثل Salovey, Mayer (1990, 12) وكذلك (George 2000, 10) لتقبله كمفهوم جديد للذكاء، واعتبر إعادة صياغة لمفهوم قديم هو الشخصية أو الدافعية، ولكن وضع في قالب جديد أكثر جاذبية، حيث يرون أن الذكاء العاطفي يجمع بين القدرات المتعلقة بمعالجة وتنظيم المعلومات العاطفية وسمات الشخصية مثل الدافعية والتأؤل.

٢- نماذج القدرة العقلية: تتطوى على استخدام الذكاء في توجيه العواطف وتؤكد على أهمية العمليات المعرفية في فهم وتنظيم العواطف، وتتنظر إلى الذكاء العاطفي باعتباره قدرة عقلية بحتة تعمل من خلال التفاعل بين الجانب العقلي والعاطفي للفرد؛ حيث تعد العواطف مصدراً هاماً للمعلومات يختلف الأفراد فيما بينهم في قدراتهم على معالجة المعلومات ذات الطبيعة العاطفية. وتركز في قياس الذكاء العاطفي على الأداء العقلي أكثر من التركيز على سمات الشخصية التي يتم التقرير عنها ذاتياً أو من خلال ملاحظة السلوك من قبل الآخرين، وهو نفس الأسلوب المستخدم في قياس القدرات العقلية والمعرفية (Murphy, 2008).

وفي ضوء ما سبق نجد أن أبعاد الذكاء العاطفي تشمل كل من الوعي بالذات، ويمثل في قدرة الفرد على ادراك مشاعره وانفعالاته والتقييم الدقيق لذاته وثقته بذاته، وإدارة الذات، ويمثل في قدرة الفرد على السيطرة والتحكم وتنظيم العواطف والتكيف مع الآخرين، وحفز الذات أي الدافعية، ويمثل في تنمية الانفعالات وضبط الدوافع ودعم المشاعر لتحقيق الأهداف وتأجيل الاشباع الفوري والتحكم في الاندفاع، والتعاطف، ويمثل في قدرة الفرد على معرفة مشاعر الآخرين من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم والتعاطف والإحساس بمشاعر الآخرين وفهمها، وتوظيف المهارات الاجتماعية، ويمثل في قدرة الفرد على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقته بهم وإظهار الاهتمام لهم، واستخدام مهارات الاقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة العلاقات الايجابية والفعالة مع الآخرين، ويمكن استنتاج ما يلي:

■ نال مفهوم الذكاء العاطفي اهتمام الكثير من المفكرين في مجال الادارة في محاولة منهم للوصول إلى مستوى يتجاوز الفكرة التقليدية للذكاء العقلي إلى مستوى أفضل لفهم

الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعالية وتأثيراً من التعامل مع عواطفهم الذاتية وإدارتها بشكل إيجابي.

- يتمثل الذكاء العاطفي في قدرة الفرد على الانتباه والإدراك لانفعالاته ومشاعره الذاتية وكذلك انفعالات ومشاعر الآخرين، والقدرة على تقدير تلك الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية، ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين.
- يتضمن مفهوم الذكاء العاطفي كل من القدرة على فهم العواطف الذاتية وإدراك الشخص لمشاعره ومعرفته للطريقة التي يفكر بها ، والقدرة على استخدام العواطف بحكمة ومعرفة كيفية ادارتها والتعبير عنها ، والقدرة على فهم واحترام مشاعر الآخرين ، والقدرة على الاستجابة والتفاعل مع عواطف الآخرين ، وقدرة الفرد على إدراك أن عواطفه يتم تطبيقها في سياق اجتماعي ونظام معقد من العلاقات التي تتطلب الحساسية والاستجابة السريعة.
- ترجع أهمية الذكاء العاطفي إلى أهمية العواطف في حياتنا عامةً وفي بيئة العمل بشكل خاص؛ حيث يمكن للعواطف أن تزيد من الروح المعنوية بين العاملين، ويمكن أن يكون لها آثار سلبية؛ فالعواطف السلبية تقلل من الروح المعنوية مما يؤدي إلى اللامبالاة.
- تتعدد الذكاء العاطفي لتشمل كل من إدراك العواطف وتقويمها والتعبير عنها - استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير - فهم وتحليل العواطف - إدارة العواطف، حيث توجد خمسة أبعاد للذكاء العاطفي وهي (الوعي بالذات وإدارة الذات والدافعية أو حفز الذات والتعاطف والمهارات الاجتماعية)، وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد:
- تعددت نماذج قياس الذكاء العاطفي والتي يمكن تصنيفها في اتجاهين مختلفين تتبنى كل منها منهجية ووجهة نظر مختلفة للذكاء العاطفي، وهي نماذج القدرة والنماذج المختلطة.
- هناك العديد من العوامل التي أشارت الدراسات السابقة إليها باعتبارها محددات للذكاء العاطفي، منها على سبيل المثال: تدريب وتنمية الموارد البشرية ، والعدالة التنظيمية ، وسلوكيات المواطنة التنظيمي، والقيادة ، والثقافة التنظيمية:

وأخيراً يمكن قول أن العديد من الدراسات السابقة أكدت على نواتج الذكاء العاطفي على تحسين الأداء الوظيفي ، والتكيف مع مكان العمل ، والقدرة على المواجهة وحل المشاكل ، ودعم متخذ القرار ، والرضا الوظيفي.

ثانياً : الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي :

يوجد اختلاف بين مفهوم الالتزام التنظيمي وكل من الولاء والانتماء التنظيمي، وأهمية الالتزام التنظيمي وخصائصه وأبعاده ومصادره ومراحلها كما يلي:

مفهوم الالتزام التنظيمي:

- لغوياً: يعني الالتزام: العهد، ويلزم الشيء، أي لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة (لسان العرب، ابن منظور). وفيما يتعلق بمعنى الالتزام اصطلاحاً، فقد أوضح (صقر، ٢٠٠٦، ٢٩) فالالتزام هو تعهد بأداء واجبات معينة؛ وقد يأخذ هذا التعهد صفة الاجبار، أي أن الالتزام نوع من الضبط الاجتماعي الذي تفرضه المنظمة على أعضائها، ويمثل وعداً من الأفراد بالالتزام بذلك.
- اصطلاحياً: تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد يلازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي. ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء أليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها، وتتعدد تعريفاته كما يلي:
- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
- يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

- يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

أهمية الالتزام التنظيمي:

- يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تم تسليط الضوء عليها؛ حيث أكدت نتائج العديد من الأبحاث الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي التي يمكن بيانها فيما يلي:
- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
 - يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها؛ لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعتهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام (عاشوري، ٢٠١٥، ٨٩). وعدم توافر الالتزام التنظيمي ينتج عنه ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي وكثيراً من الظواهر السلبية. لذا جذب الالتزام التنظيمي كلاً من مديري وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً يمكن فيه، كما يمكن أن يساعدنا - إلى حد ما - في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة (عبد الباقي، ٢٠٠٤، ١٢٣).

ويتضح مما سبق أن التزام الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها يعد عاملاً هاماً - أكثر من الرضا الوظيفي - في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل. وأيضاً يُعد التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

خصائص الالتزام التنظيمي:

- تتعدد خصائص الالتزام التنظيمي لما لها من تأثير جوهري على المنظمة من بينها:
- استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العاملين لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاد هـ متعددة ومؤثرة في بعضها البعض (حنونة، ٢٠٠٦، ١٨).

أبعاد الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي حالة سلوكية وارتباطاً نفسياً نحو المنظمة (Gruen et al.,

69, 2000)، وهناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي هي:

- النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني)، ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافيق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم (حاروش، ٢٠١١، ٥٧).

- النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر)، وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة (سليمان ووهب، ٢٠١١، ٩٢)، وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.
- النمط المعياري للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء الرؤساء.

من ناحية أخرى، تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، إذ تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. ولقد وضع (Meyer and Allen, 1997) نموذج لمكونات الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاث أبعاد على النحو التالي:

- ١- **الالتزام العاطفي**: يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.
- ٢- **الالتزام المعياري**: يقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (Meyer and Allen, 1997).

- ٣- **الالتزام المستمر**: هو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له

من المنافع يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها Meyer and Allen (1997).

وفي حالة ما إذا وجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها ، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية. وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن أبعاد الالتزام التنظيمي الأكثر وروداً في الأدبيات السابقة هي بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام المعياري و بعد الالتزام المستمر.

مراحل الالتزام التنظيمي:

إن أساس نجاح كل استراتيجية وعملية إدارية يعتمد بشكل كبير على مراحل تطبيقها والطريقة التي يتم بها ذلك، إن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بعدة مراحل متتابعة حسب (Daft, 2010, 124) هي:

- **مرحلة الإعداد النفسي:** تمثل المرحلة الأولى من مراحل الالتزام التنظيمي، عندها يسمع الفرد عن التغيير من خلال المذكرات والاجتماعات والخطابات أو عن طريق العلاقات الشخصية، ويكون على علم بأن ذلك سيؤثر بشكل مباشر على عمله.
- **مرحلة القبول:** وهي المرحلة التي يحاول فيها الرؤساء مساعدة الموظفين على تطوير فهمهم لكل التأثيرات الناتجة عن عملية التغيير والعوائد الايجابية التي تنتج عن تلك العملية.
- **مرحلة الالتزام:** هنا تبدأ عملية الالتزام الحقيقية ، فهي مرحلة تنطوي على خطوتين هما التطبيق وازفاء الطابع المؤسسي، وهذا التطبيق هو عملية توضيح التغيير؛ فتعطي القادة فرصة لمناقشة خطة مشاكل وهموم الافراد وبناء الالتزام بالعمل، اما في خطوة اذفاء الطابع المؤسسي فإن التغيير لا يبدو للموظف كشيء جديد ولكن كجزء طبيعي من العمليات التنظيمية.

ويرى آخر أنه توجد ثلاثة مراحل متتالية للالتزام التنظيمي هي (الشمري، ٢٠١٣، ٢٧) (دهوكي، ٢٠١٦، ٦٧):

- **مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل:** وهنا يتقدم الافراد للمنظمة بمستويات مختلفة من الاستعدادات والخبرات والميول وقيم مختلفة للالتزام وفقاً لخصائصهم الشخصية المختلفة وتوقعاتهم حيال العمل والظروف المختلفة المرافقة لقرار العمل بالمنظمة.
- **مرحلة البدء في العمل:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

▪ **مرحلة النضج والترسيخ:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

ويؤيد الباحث ما ذكره (الخصالي، ٢٠٠٣، ٦٩) حيث يمر الالتزام التنظيمي بخمس مراحل رئيسية هي:

١- **مرحلة الالتزام:** حيث ان التحاق لفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

٢- **مرحلة التطابق:** وهنا يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

٣- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون اهتمامه خلال تلك الفترة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة.

٤- **مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح مدة تلك المرحلة بين العامين والاربع اعوام، وخلال تلك الفترة يحاول الفرد تأكيد فهم الانجاز، واهم ما يميز تلك الفترة الالهية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز.

٥- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية؛ حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم.

وقد تمر عملية التزام الفرد بالمنظمة بمرحلتين فقط هما مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته، ومرحلة الالتزام التنظيمي، حيث يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها. (العنبي والسواط، ١٩٩٧، ٥٨) وقد تكون هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

▪ **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

▪ **مرحلة التطابق والتماثل:** وهنا يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

- **مرحلة التبنّي:** اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.
- ويتضح مما سبق أن سلم الارتقاء في تعزيز الالتزام التنظيمي يتضمن المراحل التالية:
- **مرحلة الانتماء:** وهي المرحلة التي تبدأ بالتحاق الفرد بالمنظمة ويعمل فيها على قياس قدراته واطهار مواهبه، ومع الدوافع الموجودة يبدأ بالمرحلة التالية من الالتزام.
- **مرحلة القبول:** وهنا يبدأ الفرد بقبول أهداف المنظمة، وتتطابق مصالح وغايات الفرد والمنظمة مع بعضها البعض.
- **مرحلة الولاء:** وهنا يصل التزام الفرد الى مرحلة الولاء الكامل لمؤسسته، وتبدأ مرحلة الايمان الراسخ بالمنظمة وبذل كل امكانياته في سبيل تطويرها ونجاحها.

نتائج ومردود الالتزام التنظيمي:

- تعددت الدراسات حول أهمية نواتج الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه داخل المنظمة، ويمكن تقسيمها إلى مستويين الأول على مستوى المنظمة والثاني على مستوى الفرد كما يلي:
- ١- **نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:** يُعد موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين.
- إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم. فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي مما يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية كالنمو والربحية (دهوكي ، ٢٠١٦).

ويؤثر الالتزام التنظيمي على كل من الروح المعنوية والأداء المتميز وتسرب العاملين من المنظمة وانتقالهم لأخرى كما يلي:

- **الروح المعنوية:** للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية. الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، وتؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.
- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها مما يزيد من رضا العملاء (Naeem , 2013, 97).

- **تسرب العاملين:** يُعرف التسرب بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضًا نقدياً، ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة". ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات، وذلك لان التسرب يؤدي الى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.

٢- **نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:** إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي؛ حيث تشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته. وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته.

ولفقد تجاوزت نتائج الالتزام التنظيمي حدود المنظمة والفرد لتصب في مصلحة المجتمع ككل؛ حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة

وفعالية العمل وربما ارتفاع الانتاجية القومية - كنتيجة للالتزام - كلها عوامل تصب فمصلحة المجتمع النهائية. (Mathieu & Zajac, 1990, 29)

علاقة الالتزام التنظيمي بالذكاء العاطفي :

يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً ايجابياً بالالتزام التنظيمي؛ حيث يساعد الذكاء العاطفي على زيادة أداء العاملين في المنظمة، وزيادة ارتباط الفرد بالمنظمة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة قدرة الموظفين على تحقيق اهداف المنظمة، ويمكن للباحث بيان تلك العلاقة في التالي:

- ١- هناك تأثير متوسط للذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي.
- ٢- هناك علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، كما يلعب الرضا الوظيفي دور المتغير الوسيط- المنظم للعلاقة- بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.
- ٣- تعتمد العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي باعتباره متغير وسيط حيث يحدد العلاقة بين المتغيرين ، فإذا ارتفع الذكاء العاطفي مع ازدياد الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى تحسن الالتزام التنظيمي، وإذا ارتفع الذكاء العاطفي مع انخفاض الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى ضعف الالتزام التنظيمي. بمعنى أن الرضا الوظيفي يلعب دور المتغير الوسيط - المنظم للعلاقة- بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، بمعنى أن علاقة الذكاء العاطفي بالالتزام التنظيمي تتوقف على الرضا الوظيفي.
- ٤- هناك علاقة ايجابية معنوية بين أبعاد الذكاء العاطفي الأربع - الوعي بالذات والتكيف والحافز والمهارات العاطفية - والالتزام التنظيمي.
- ٥- يؤثر الذكاء العاطفي للقائد ايجابياً على الالتزام التنظيمي للموظفين.

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل ومستوى الأداء للعاملين فيها.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر ذلك في بذل العامل جهوداً إضافية ، فالأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

- الالتزام التنظيمي يُعد حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء أليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.
- يعد التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها عاملاً هاماً - أكثر من الرضا الوظيفي- في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
- يُعد التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بصفات مثل قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، نظراً لوجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بحالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العاملين لمنظماتهم، وتوجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض، وعلى هذا يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم ، حيث توجد أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، حيث يتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام لتشمل كل من أبعاد الالتزام العاطفي ، والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.
- يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

- يقصد بالالتزام المعياري إحساس الفرد بالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة والعامة.
- يُعد التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.
- يشير الالتزام المستمر إلى تحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها.
- إذا كان أساس نجاح كل استراتيجية وعملية إدارية يعتمد بشكل كبير على مراحل تطبيقها والطريقة التي يتم بها ذلك، فإن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بعدة مراحل متتابعة هي مرحلة الالتزام فالتطابق فالتجربة.

أما من حيث العلاقة بينهما، يمكن استنتاج أن:

- الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً ايجابياً بالالتزام التنظيمي؛ حيث يساعد الذكاء العاطفي على زيادة أداء العاملين في المنظمة وزيادة ارتباط الفرد بالمنظمة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة قدرة الموظفين على تحقيق اهداف المنظمة.
- نتائج الالتزام التنظيمي تجاوزت حدود المنظمة والفرد لتصب في مصلحة المجتمع ككل؛ حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الانتاجية القومية - كنتيجة للالتزام - كلها عوامل تصب فمصلحة المجتمع النهائية.
- الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف

حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم.

وبعد استعراض الاطار المفاهيمي لكل من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، سوف يقوم الباحث بالدراسة الميدانية لبعض المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

قام الباحث بجمع البيانات عن طريق الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث ، والبحث الميداني: بالاعتماد على استبيان لقياس أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في الذكاء العاطفي وقياس أبعاد المتغير التابع ، وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية، فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة لتلك الدراسة.

وتمثل مجتمع البحث في العاملين بمديرية التربية والتعليم بالشرقية في مختلف الإدارات التعليمية التابعة لها، وتم اختيار الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية من البرنامج الاحصائي SPSS اللازمة لاختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه.

فروض البحث:

في ضوء اهداف البحث، يسعى البحث الحالي إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:
ف ١: "يوجد فروق معنوية في درجة توافر أبعاد الذكاء العاطفي بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

ف ٢: "يوجد فروق معنوية لمدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية".

ف ٣: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية". ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف ١/٣: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي بالذات على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

ف ٢/٣: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الذات على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

ف ٣/٣: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للدافعية (حفز الذات) على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

ف ٤/٣: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعاطف على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

ف ٥/٣: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارات الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

تحليل نتائج الاستبانة:

تم عرض نتائج الاستبانة من خلال عرض التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج بالتفصيل على أن يتم تحليل العبارات ذات الوزن النسبي الأعلى، والعبارات ذات أقل وزن نسبي، ثم التعليق على عبارات المحور بشكل عام:

اختبارات الصدق والثبات:

قام الباحث بإجراء اختبائي الصدق والثبات كما يلي:

- **اختبار الصدق:** تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من أن قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها تقيس المفهوم الذي خطط لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى الذي تقصده الباحث. وقد تم الاعتماد في إجراء اختبار الصدق على أسلوب صدق المحتوى.

- **صدق المحتوى:** تم عرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين للتأكد من سلامة صياغة العبارات المستخدمة، ومدى وضوح الأسئلة ودرجة شموليتها وسهولة فهمها، وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة ومدى مناسبتها للقياس. وبناء على ملاحظات وتوصيات السادة المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات من أجل زيادة مصداقية القائمة.

- **اختبار الثبات:** بتوجيه قائمة الاستقصاء إلى عينة طبقية عشوائية من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية قوامها (٣٨٤) مفردة.

- **الأسلوب الإحصائي المستخدم:** تم اختيار الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية من البرنامج الإحصائي SPSS اللازمة لاختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه.

ولقد سارت إجراءات تطبيق الاستبانة على النحو التالي:

- تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة، بحيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٦٠٠) استبانة بمختلف إدارات مديريات الشباب والرياضية بمحافظة الشرقية، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استيفائها في كل الإدارات (٣٨٤) استبانة.

- قام الباحث بتوزيع الاستبانة بنفسها على العاملين بهذه الإدارات العليا والوسطى والإشرافية وفق العينة المختارة، وبعد قيام أفراد العينة بالإجابة تم تجميع الاستمارات وتصنيفها حسب فئات العينة.
- وتم تصحيح الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً.

الممر الأول: الذكاء العاطفي:

استهدف هذا المحور التعرف على آراء العينة تجاه الذكاء العاطفي، ويندرج تحت هذا المحور (٥) أبعاد هي الوعي بالذات، وإدارة الذات، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، وفيما يلي سوف يتم تناول كل منها:

١- البعد الأول: الوعي بالذات:

استهدف هذا البعد التعرف على آراء العينة تجاه الوعي بالذات ، ويندرج تحت هذا المحور (٧) عبارات يوضحها الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١) يوضح آراء العينة تجاه الوعي بالذات

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ك ^٢	الدلالة	قوة العبارة	ف: ع: ع: ع: ع:
		١ك	٢ك	٣ك	٤ك	١ك	٢ك	٣ك	٤ك						
١	أدرك ما أسعى إليه من أهداف بوضوح.	٣٣	٥,٤	١٧٩	٥٤,٢	٨٦	٢٣,١	٦٢	١٥,٤	١٠٣٣	٣٤٥,٥	٢٦١,٠٩٤	٠,٠١	قوية	٣
٢	عندي المقدرة على اتخاذ القرارات.	٣٠	٦	١٦٠	٤٩,٥	٥٧	١٣,٤	١٠٠	٢٧,٨	٩٧٨	٣٢٧,١	٢١٦,٢٩٥	٠,٠١	متوسطة	٤
٣	أحقق لنفسني السعادة دوماً.	١٠٧	٣٠,١	١٦٢	٤٨,٥	٤٩	١٠,٧	٤٤	٩	١١٨٥	٣٩٦,٣	٣١٧,٣٤٢	٠,٠١	قوية	١
٤	أعبر دوماً عما أشعر به.	٣٩	٧,٤	١٨٢	٥٥,٢	٧٩	٢٠,٧	٥٩	١٤	١٠٤٨	٣٥٠,٥	٢٥٩,٢١١	٠,٠١	قوية	٢
٥	أقوم بالتمييز بين عواطفى السلبية والإيجابية.	٣٦	٦,٤	١٥٨	٤٧,٢	٦٦	١٦,٤	٩٥	٢٦,١	٩٧٤	٣٢٥,٨	١٨٢,٧٩٣	٠,٠١	متوسطة	٥
٦	أتحمل المشاكل الناتجة عن وقوعى في أشياء سلبية.	٣٩	٧,٤	٨٢	٢١,٧	١٤٢	٤١,٨	٩٦	٢٦,٤	٩١١	٣٠٤,٧	١٤٦,٣٢٩	٠,٠١	ضعيفة	٧
٧	أفكر في مشاعري لفترات كبيرة.	٣٧	٦,٧	١٣٨	٤٠,٥	٩٢	٢٥,١	٨٨	٢٣,٧	٩٦٣	٣٢٢,١	١٣٣,٢٩١	٠,٠١	متوسطة	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

١- العبارة رقم (٣) ومؤداها " أحقق السعادة لنفسى يوماً " جاءت في الترتيب الأول، حيث وافق بشدة عليها (٣٠,١%) من أفراد العينة ، و(٤٨,٥%) موافق، و(١٠,٧%) محايد، و(٩,٠%) غير موافق، و(١,٧%) غير موافق بشدة ، وكان التقدير الرقمي لها (١١٨٥) والوزن النسبي (٣٩٦,٣)، وكانت كلاً لها (٣١٧,٣٤٢)، وهى عبارة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ١ %.

٢- العبارة رقم (٦) ومؤداها "أتحمل المشاكل الناجمة عن وقوعي في أشياء سلبية" جاءت في الترتيب السابع، حيث وافق بشدة عليها (٧,٤%) من أفراد العينة، و(٢١,٧%) موافق، و(٤١,٨%) محايد، و(٢٦,٤%) غير موافق، و(٢,٧%) غير موافق بشدة، وكان التقدير الرقمي لها (٩١١) والوزن النسبي (٣٠٤,٧)، وكانت كلاً لها (١٤٦,٣٢٩)، وهى عبارة ضعيفة ودالة إحصائياً عند مستوى ١ %.

ومن التحليل السابق لعبارات البعد الأول من الذكاء العاطفي والمتعلق بالوعي بالذات نجد أن العبارات جاءت متمثلة في: (٣) قوية، (٣) متوسطة، (١) ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها ومناسبتها لأفراد العينة، كما جاءت عبارات كلاً دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

٢- البعد الثاني: إدارة الذات :

استهدف هذا البعد التعرف على آراء العينة تجاه إدارة الذات ، ويندرج تحت هذا المحور

(٧) عبارات يوضحها الجدول رقم (٢) التالي:

جدول رقم (٢) يوضح آراء العينة تجاه إدارة الذات

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	كأ ^٢	الدلالة	قوة العبارة	ت.ع.ع
		%	كأ	%	كأ	%	كأ	%	كأ	%	كأ						
١	أتحكم في عواطفى لأحقق ما أريد.	٣٣	٥,٤	٧٣	١٨,٧	٩١	٢٤,٧	١٣٥	٣٩,١	٥٢	١٢	٧٩٦	٢٦٦,٢	٩٩,٨٨٠	٠,٠١	ضعيفة	٧
٢	أتحكم في المواقف الاستثنائية وأتعامل مع الغير بمرونة.	٣٦	٦,٤	١٨٩	٥٧,٥	٥٢	١١,٧	٨٠	٢١,١	٢٧	٣,٣	١٠٢٤	٣٤٢,٥	٢٩٠,٢٨١	٠,٠١	قوية	١
٣	ألتزم الهدوء عند انفعال الآخرين.	٥١	١١,٤	١٥٨	٤٧,٢	٧٦	١٩,٧	٤٨	١٠,٤	٥١	١١,٤	١٠٠٧	٣٣٦,٨	١٤٦,٤٠١	٠,٠١	قوية	٢
٤	تظهر عواطفى حسب متطلبات الموقف.	٣٥	٦	١٢٩	٣٧,٥	١٠٨	٣٠,٤	٥٩	١٤	٥٣	١٢	٩٣١	٣١١,٤	١٠٥,٤٠١	٠,٠١	متوسطة	٤
٥	أشعر بالارتزان ولا تظهر على آثار الغضب.	٢٩	٤	٨١	٢١,٤	٩٩	٢٧,٤	١١٧	٣٣,٤	٥٨	١٣,٧	٨٠٣	٢٦٨,٦	٧٨,٦١١	٠,٠١	ضعيفة	٦
٦	أتحكم في انفعالاتى من حيث القول والفعل	٢٨	٣,٧	٢١٣	٦٥,٦	٤٩	١٠,٧	٧٠	١٧,٧	٢٤	٢,٣	١٠٤٨	٣٥٠,٥	٤١١,٩٦٦	٠,٠١	متوسطة	٥
٧	أضبط حديثى الداخلى.	٦٨	١٣,٧	١٤٢	٤١,٩	٦٧	١٦,٧	٥٨	١٣,٧	٥٩	١٤	٩٧٩	٣٢٧,٤	١٦٣,٥١٧	٠,٠١	قوية	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- ١- العبارة رقم (٢) ومؤداها "أتحكم في المواقف الاستثنائية وأتعامل مع الغير بمرونة" جاءت في الترتيب الأول، حيث وافق بشدة عليها (٦,٤%) من أفراد العينة، و(٥٧,٥%) موافق، و(١١,٧%) محايد، و(٢١,١%) غير موافق، و(٣,٣%) غير موافق بشدة، وكان التقدير الرقمي لها (١٠٢٤) والوزن النسبي (٣٤٢,٥)، وكانت كأ^٢ لها (٢٩٠,٢٨١)، وهى عبارة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ١%.
- ٢- العبارة رقم (١) ومؤداها "أتحكم في عواطفى لأحقق ما أريد" جاءت في الترتيب السابع، حيث وافق بشدة عليها (٥,٤%) من أفراد العينة، و(١٨,٧%) موافق، و(٢٤,٧%) محايد، و(٣٩,١%) غير موافق، و(١٢,٠%) غير موافق بشدة، وكان التقدير الرقمي لها (٧٩٦) والوزن النسبي (٢٦٦,٢)، وكانت كأ^٢ لها (٩٩,٨٨٠)، وهى عبارة ضعيفة ودالة إحصائياً عند مستوى ١%.

ومن التحليل السابق لعبارة البعد الثاني من الذكاء العاطفي والمتعلق بإدارة الذات نجد أن العبارات جاءت متمثلة في: (٣) قوية، (٢) متوسطة، (٢) ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها ومناسبتها لأفراد العينة، كما جاءت عبارات كأ^٢ دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

٣- البعد الثالث: الدافعية :

استهدف هذا البعد التعرف على آراء العينة تجاه الدافعية ، ويندرج تحت هذا المحور (٩) عبارات يوضحها الجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣) يوضح آراء العينة تجاه الدافعية

م	العبارة	موافق بشدة			موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ك ^٢	الدلالة	قوة العبارة	الترتيب
		%	ك ^١	%	ك ^٢	%	ك ^٣	%	ك ^٤	%	ك ^٥							
١	أنتهي من الأعمال التي أبدأها.	٢٩	٤	١٨٩	٥٧,٥	٥٩	١٤	٥٠	١١	٥٧	١٣,٤	٩٨٠	٣٢٧,٨	٢٧٤,٤١٦	٠,٠١	قوية	٥	
٢	أتحمس لتحقيق أهدافي.	٥١	١١,٤	١٥٨	٤٧,٢	٧٦	١٩,٧	٤٨	١٠,٤	٥١	١١,٤	١٠٠٧	٣٢٦,٨	١٤٦,٤٠١	٠,٠١	متوسطة	٤	
٣	أسعى باستمرار لتحقيق إنجازات جديدة.	٥٨	١٣,٧	١٤٢	٤١,٩	٦٧	١٦,٧	٥٨	١٣,٧	٥٩	١٣,٧	٩٧٩	٣٢٧,٤	١٦٣,٥١٧	٠,٠١	متوسطة	٦	
٤	أتجدل وأكون مثابراً للتغلب على الصعوبات	٣٥	٦	١٢٩	٣٧,٥	١٠٨	٣٠,٤	٥٩	١٤	٥٣	١٢	٩٣١	٣١١,٤	١٠٥,٤٠١	٠,٠١	متوسطة	٩	
٥	أحقق النجاح عند التعرض لضغوط في العمل.	٢٩	٤	١٥١	٤٤,٨	٩٧	٢٦,٨	٨٤	٢٢,٤	٢٣	٢	٩٧٦	٣٢٦,٤	١٨٦,٣٦٨	٠,٠١	ضعيفة	٧	
٦	أكافئ نفسي بعد تحقيق الأهداف.	٢٨	٣,٧	٢١٣	٦٥,٦	٤٩	١٠,٧	٧٠	١٧,٧	٢٤	٢,٣	١٠٤٨	٣٥٠,٥	٤١١,٩٦٦	٠,٠١	قوية	١	
٧	أجمع بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل وإن تعارضت.	٣٦	٦,٤	١٩٧	٦٠,٢	٥٧	١٣,٤	٦٢	١٥,١	٣٢	٥	١٠٤٠	٣٤٧,٨	٢٨٦,٤٩٧	٠,٠١	متوسطة	٢	
٨	أؤجل الشعور بالسعادة لتحقيق أهداف أكبر.	٣١	٤,٧	١٥٠	٤٤,٥	٧٩	٢٠,٧	١٠١	٢٨,١	٢٣	٢	٩٦٢	٣٢١,٧	١٨٢,٧٧٢	٠,٠١	ضعيفة	٨	
٩	أركز في عمالي بارادتي.	٢٨	٣,٧	١٩٩	٦٠,٩	٦٨	١٧,١	٦٠	١٤,٤	٢٩	٤	١٠٣٤	٣٤٥,٨	٣٣٣,٧٥٩	٠,٠١	قوية	٣	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

١- العبارة رقم (٦) ومؤداها "أكافئ نفسي بعد تحقيق الأهداف" جاءت في الترتيب الأول، حيث وافق بشدة عليها (٣,٧%) من أفراد العينة، و(٦٥,٦%) موافق، و(١٠,٧%)

محايد، و(١٧,١%) غير موافق، و(٢,٣%) غير موافق بشدة، وكان التقدير الرقمي لها (١٠٤٨) والوزن النسبي (٣٥٠,٥)، وكانت كلاً لها (٤١١,٩٦٦)، وهي عبارة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ١%.

٢- العبارة رقم (٤) ومؤداها "أتجلد وأكون مثابراً للتغلب على الصعوبات" جاءت في الترتيب التاسع، حيث وافق بشدة عليها (٦,٠%) من أفراد العينة، و(٣٧,٥%) موافق، و(٣٠,٤%) محايد، و(١٤,٠%) غير موافق، و(١٢,٠%) غير موافق بشدة، وكان التقدير الرقمي لها (٩٣١) والوزن النسبي (٣١١,٤)، وكانت كلاً لها (١٠٥,٤٠١)، وهي عبارة ضعيفة ودالة إحصائياً عند مستوى ١%.

ومن التحليل السابق لعبارات البعد الثالث من الذكاء العاطفي والمتعلق بالدفاعية نجد أن العبارات جاءت متمثلة في: (٣) قوية، (٤) متوسطة، (٢) ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات وواقعيته ومناسبتها لأفراد العينة، كما جاءت عبارات كلاً دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

٤- البعد الرابع: التعاطف :

استهدف هذا البعد التعرف على آراء العينة تجاه التعاطف، ويندرج تحت هذا المحور (٩) عبارات يوضحها الجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤) يوضح آراء العينة تجاه التعاطف

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	كلاً	الدلالة	قوة العبارة
		١%	٢%	٣%	٤%	٥%	٦%	٧%	٨%	٩%	١٠%					
١	أدرك مشاعر الآخرين بالنظر في أعينهم.	٢٩	٤	١٥١	٤٤,٨	٩٧	٢٦,٨	٨٥	٢٢,٤	٢٢	٢	٩٧٦	٣٢٦,٤	١٨٦,٣٦٨	٠,٠١	متوسطة
٢	أتعاطف مع الآخرين باستمرار.	٣١	٤,٧	١٥٠	٤٤,٥	٧٩	٢٠,٧	١٠١	٢٨,١	٢٢	٢	٩٦٢	٣٢١,٧	١٨٢,٧٧٢	٠,٠١	ضعيفة
٣	أسعى لحل مشكلات الآخرين.	٣٣	٥,٤	٧٥	١٩,٤	١٣٧	٤٠,١	١١٥	٣٢,٨	٢٤	٢,٣	٨٧٥	٢٩٢,٦	١٦٢,٧٥٩	٠,٠١	متوسطة
٤	لا أرحم الآخرين في مشاعرهم.	٣٩	٧,٤	١٨٣	٥٥,٢	٧٩	٢٠,٧	٥٩	١٤	٢٥	٢,٧	١٠٤٨	٣٥٠,٥	٢٥٩,٢١١	٠,٠١	قوية
٥	أنصت للآخرين باهتمام بالغ.	٣٨	٧	٨٠	٢١,١	١٤٧	٤٣,٥	٩٥	٢٦,١	٢٤	٢,٣	٩١٠	٣٠٤,٣	١٥٩,٩١٣	٠,٠١	متوسطة
٦	أفكر في الآخرون قبل التعليق على أفعالهم.	٣٩	٧,٤	٨٥	٢١,٧	١٤٢	٤١,٨	١٠٦	٢٦,٤	٢٥	٢,٧	٩١١	٣٠٤,٧	١٤٦,٣٢٩	٠,٠١	متوسطة
٧	أغبر مساري عندما أجد شخص ما في مشكلة.	٣٦	٦,٤	١٥٨	٤٧,٢	٦٦	١٦,٤	٩٥	٢٦,١	٢٩	٤	٩٧٤	٣٢٥,٨	١٨٣,٧٩٣	٠,٠١	متوسطة
٨	أغبر من تعبيراتي العاطفية تبعا لنوع الشخصية التي أتعامل معها.	٣٩	٧,٤	٨٦	٢٣,١	١٣٥	٣٩,٥	٩٨	٢٧,١	٢٦	٣	٩١١	٣٠٤,٧	١٣٢,٦٢٢	٠,٠١	ضعيفة

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن :

١- العبارة رقم (٤) ومؤداها " لا أرح الآخريين في مشاعرهم " جاءت في الترتيب الأول، حيث وافق بشدة عليها (٧,٤%) من أفراد العينة ، و (٥٥,٢%) موافق، و(٢٠,٧%) محايد، و(١٤,٠%) غير موافق، و(٢,٧%) غير موافق بشدة ، وكان التقدير الرقمي لها (١٠٤٨) والوزن النسبي (٣٥٠,٥)، وكانت كآ لها (٢٥٩,٢١١) ، وهى عبارة قوية ودالة إحصائيا عند مستوى ١ %.

٢- العبارة رقم (٣) ومؤداها " أسعى لحل مشكلات الآخريين " جاءت في الترتيب الثامن، حيث وافق بشدة عليها (٥,٤%) من أفراد العينة ، و(١٩,٤%) موافق، و(٤٠,١%) محايد، و(٣٢,٨%) غير موافق، و(٢,٣%) غير موافق بشدة ، وكان التقدير الرقمي لها (٨٧٥) والوزن النسبي (٢٩٢,٦)، وكانت كآ لها (١٦٣,٧٥٩) ، وهى عبارة ضعيفة ودالة إحصائيا عند مستوى ١ %.

ومن التحليل السابق لعبارات البعد الرابع من الذكاء العاطفي والمتعلق بالتعاطف نجد أن العبارات جاءت متمثلة في : (١) قوية ، (٥) متوسطة ، (٢) ضعيفة ، مما يدل على وضوح العبارات و واقعيتها ومناسبتها لأفراد العينة ، كما جاءت عبارات كآ دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

٥- البعد الخامس: المهارات الاجتماعية :

استهدف هذا البعد التعرف على آراء العينة تجاه المهارات الاجتماعية ، ويندرج تحت

هذا المحور (٨) عبارات يوضحها الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥) يوضح آراء العينة تجاه المهارات الاجتماعية

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ك ^٢	الدلالة	قوة العبارة	تصنيف	
		١%	٢%	٣%	٤%	٥%	٦%	٧%	٨%							
١	أمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.	٣٢	٥	٨٣	٢٢,١	٦٤	١٥,٧	١٧٧	٥٣,٥	٢٨	٣,٧	٢٧١,٢	٢٤٤,٦٦٢	٠,٠١	ضعيفة	٨
٢	أتمتع بفنون التعامل مع الآخرين.	٢٨	٧,٠٥	٧٩	٢٠,٧٥	٥٤	١٢,٤	١٩٢	٥٨,٥	٢١	١,٣	٢٧٣,٦	٤٢٥,٨٨٩	٠,٠١	ضعيفة	٧
٣	أستطيع كسب ثقة الآخرين.	٣٦	٦,٤	١٩٠	٥٧,٨	٧٥	١٩,١	٥٦	١٣	٢٨	٣,٧	٣٥٠,٢	٢٨٦,٤٩٧	٠,٠١	قوية	٤
٤	أدير الحوار مع الآخرين بسهولة.	٨٨	٢٣,٧	١٤١	٤١,٥	٥١	١١,٤	٦٩	١٧,٤	٦	٠,٠١	٣٥٩,٥	١١٢,٣٨٨	٠,٠١	قوية	٢
٥	أتواءم مع المواقف الاجتماعية بسهولة.	١٠٥	٢٩,٤	١٣٥	٣٩,٥	٥١	١١,٤	٧٠	١٧,٧	٢٣	٢	٣٧٦,٦	١٣٠,٩٢٦	٠,٠١	قوية	١
٦	ألجأ لأصدقائي في وقت المشاكل.	٣٩	٧,٤	٨٢	٢١,٧	١٤٢	٤١,٨	٩٦	٢٦,٤	٢٥	٢,٧	٣٠٤,٧	١٤٦,٣٢٩	٠,٠١	متوسطة	٥
٧	أحب عائلتي وأتودد لأصدقائي.	٤٢	٨,٤	١٨٠	٥٤,٥	٨٠	٢١,١	٥٨	١٣,٧	٢٤	٢,٣	٣٥٢,٨	٣٦١,٦٧٨	٠,٠١	قوية	٣
٨	أعرف من أذهب إليه لحل مشكلاتي.	٢٤	٦,٣	٩٦	٢٦,٤	٩٦	٢٦,٤	١١٧	٣٣,٤	٥١	١١,٤	٨٢٢	١٩٧,١٠٤	٠,٠١	ضعيفة	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن :

١- العبارة رقم (٥) ومؤداها " أتواءم مع المواقف الاجتماعية بسهولة " جاءت في الترتيب الأول، حيث وافق بشدة عليها (٢٩,٤%) من أفراد العينة ، و (٣٩,٥%) موافق، و(١١,٤%) محايد، و(١٧,٧%) غير موافق، و(٢,٠%) غير موافق بشدة ، وكان التقدير الرقمي لها (١١٢٦) والوزن النسبي (٣٧٦,٦)، وكانت ك^٢ لها (١٣٠,٩٢٦)، وهي عبارة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ١ %.

٢- العبارة رقم (١) ومؤداها " أمتلك القدرة على التأثير في الآخرين " جاءت في الترتيب الثامن، حيث وافق بشدة عليها (٥,٠%) من أفراد العينة ، و (٢٢,١%) موافق، و(١٥,٧%) محايد، و(٥٣,٥%) غير موافق، و(٣,٧%) غير موافق بشدة ، وكان التقدير الرقمي لها (٨١١) والوزن النسبي (٢٧١,٢)، وكانت ك^٢ لها (٢٤٤,٦٦٢)، وهي عبارة ضعيفة ودالة إحصائياً عند مستوى ١ %.

ومن التحليل السابق لعبارات البعد الخامس من الذكاء العاطفي والمتعلق بالمهارات الاجتماعية نجد أن العبارات جاءت متمثلة في: (٤) قوية ، (٣) متوسطة، (١) ضعيفة ، مما يدل على وضوح العبارات و واقعيتها ومناسبتها لأفراد العينة، كما جاءت عبارات ك^٢ دالة

إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

ومن التحليل السابق للجدول الأول وحتى الجدول الخامس يتضح صحة الفرض الأول الذي نص على أنه يوجد فروق معنوية في درجة توافر أبعاد الذكاء العاطفي بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

استهدف هذا المحور التعرف على آراء العينة تجاه الالتزام التنظيمي، ويندرج تحت هذا المحور (٣) أبعاد هي الالتزام العاطفي المؤثر، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، وفيما يلي سوف يتم تناول كل منها على حدة:

١- البعد الأول: الالتزام العاطفي (المؤثر):

استهدف هذا البعد التعرف على آراء العينة تجاه الالتزام العاطفي (المؤثر)، ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات يوضحها الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦) يوضح آراء العينة تجاه الالتزام العاطفي (المؤثر)

م	العبارة	موافق بشدة			موافق			محايد			غير موافق			التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ك ^٢	الدلالة	قوة العبارة	الالتزام
		١٤%	٢%	١٥%	٤%	٣%	٤%	٥%	٦%	٧%	٨%	٩%							
١	أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية بالمديرية.	٣٣	٥,٤	١٥١	٤٤,٨	٨٢	٢١,٧	٩٢	٢٥,١	٢٦	٣	٩٧٠	٣٢٤,٤	١٧٣,٦٧٨	٠,٠١	متوسطة	٢		
٢	ألتزم بالحديث الإيجابي عن المديرية مع الآخرين.	٢٧	٣,٣	١٠٩	٣,٨	٦٩	١٧,٤	١٣٧	٤٠,١	٤٢	٨,٤	٨٣٩	٢٨٠,٦	١٤٢,٨٣٩	٠,٠١	ضعيفة	٥		
٣	مكانة المديرية التي أعمل بها عالية في نفسي.	٣٩	٧,٤	١٨٢	٥٥,٢	٧٩	٢٠,٧	٥٩	١٤	٢٥	٢,٧	١٠٤٨	٣٥٠,٥	٢٥٩,٢١١	٠,٠١	قوية	١		
٤	أنظر لمشكلات المديرية على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	٣٨	٧	٧٢	١٨,٧	٥٢	١١,٧	١٦١	٤٨,٢	٦٠	١٤,٤	٧٦٥	٢٥٥,٩	١٦٠,٣٥٦	٠,٠١	ضعيفة	٦		
٥	أضحي كثيراً من أجل المديرية التي أعمل بها.	٣٨	٧	٨٠	٢١,١	١٤٧	٤٣,٥	٩٥	٢٦,١	٢٤	٢,٣	٩١٠	٣٠٤,٣	١٥٩,٩١٣	٠,٠١	متوسطة	٤		
٦	أنقل انطباعي الجيد تجاه المديرية للآخرين.	٣٩	٧,٤	٨٢	٢١,٧	١٥٣	٤١,٨	٨٦	٢٦,٤	٢٥	٢,٧	٩١١	٣٠٤,٧	١٤٦,٣٢٩	٠,٠١	متوسطة	٢		

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

١- العبارة رقم (٣) ومؤداها "مكانة المديرية التي أعمل بها عالية في نفسي". جاءت في الترتيب الأول، حيث وافق بشدة عليها (٧,٤%) من أفراد العينة، و (٥٥,٢%) موافق، و(٢٠,٧%) محايد، و(١٤,٠%) غير موافق، و(٢,٧%) غير موافق بشدة، وكان التقدير الرقمي لها (١٠٤٨) والوزن النسبي (٦٥٠,٥)، وكانت كالتالي لها (٢٥٩,٢١١)، وهي عبارة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ١%.

٢- العبارة رقم (٤) ومؤداها "أنظر إلى لمشكلات المديرية على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية" جاءت في الترتيب السادس، حيث وافق بشدة عليها (٧,٠%) من أفراد العينة، و (١٨,٧%) موافق، و(١١,٧%) محايد، و(٤٨,٢%) غير موافق، و(١٤,٤%) غير موافق بشدة، وكان التقدير الرقمي لها (٧٦٥) والوزن النسبي (٢٥٥,٩)، وكانت كالتالي لها (١٦٠,٣٥٦)، وهي عبارة ضعيفة ودالة إحصائياً عند مستوى ١%.

ومن التحليل السابق لعبارة البعد الأول من الالتزام التنظيمي والمتعلق بالالتزام العاطفي (المؤثر) نجد أن العبارات جاءت متمثلة في: (١) قوية، (٢) متوسطة، (٣) ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات و واقعيتها ومناسبتها لأفراد العينة، كما جاءت عبارات كالتالي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

٢- البعد الثاني: الالتزام الاستمراري :

استهدف هذا البعد التعرف على آراء العينة تجاه الالتزام الاستمراري، ويندرج تحت هذا

المحور (٤) عبارات يوضحها الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) يوضح آراء العينة تجاه الالتزام الاستمراري

م	العبارة	موافق بشدة			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق بشدة	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	كا ^٢	الدلالة	قوة العبارة	تكرار
		١ %	٢ %	٣ %	٤ %	٥ %	١ %	٢ %	٣ %	٤ %	٥ %									
١	مزايا المديرية أكثر من تلك التي تقدمها لي أماكن أخرى للعمل بها.	٩٠	٢٤,٤	٩٩	٢٧,٤	٦٤	١٥,٧	١٠٣	٢٨,٨	٢٨	٣,٧	١٠١٧	٣٤٠,١	١٦٤,٥٥٠	٠,٠١	متوسطة	٢			
٢	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل بالمديرية.	٢٩	٧,٤	١٨٢	٥٥,٢	٧٩	٢٠,٧	٥٩	١٤	٢٥	٢,٧	١٠٤٨	٣٥٠,٥	٢٥٩,٢١١	٠,٠١	قوية	١			
٣	أتخوف من ترك العمل بالمديرية لصعوبة الحصول على عمل بمكان آخر.	٢٣	٥,٤	٧٥	١٩,٤	١٣٧	٤٠,١	١١٥	٣٢,٨	٢٤	٢,٣	٨٧٥	٢٩٢,٦	١٦٣,٧٥٩	٠,٠١	ضعيفة	٣			
٤	بقائي للعمل في المديرية يرجع إلى حاجتي إليها.	٢٨	٧,٠٥	٧٩	٢٠,٧٥	٥٢	١٢,٤	١٩٢	٥٨,٥	٢١	١,٣	٨١٨	٢٧٣,٦	٤٢٥,٨٨٩	٠,٠١	ضعيفة	٤			

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- ١- العبارة رقم (٢) ومؤداها " سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل بالمديرية " جاءت في الترتيب الأول، حيث وافق بشدة عليها (٧,٤%) من أفراد العينة ، و(٥٥,٢%) موافق، و(٢٠,٧%) محايد، و(١٤,٠%) غير موافق، و(٢,٧%) غير موافق بشدة ، وكان التقدير الرقمي لها (١٠٤٨) والوزن النسبي (٣٥٠,٥)، وكانت كا^٢ لها (٢٥٩,٢١١) ، وهي عبارة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ١ %.
- ٢- العبارة رقم (٤) ومؤداها "بقائي للعمل في المديرية يرجع إلى حاجتي إليها" جاءت في الترتيب الرابع، حيث وافق بشدة عليها (٧,٥%) من أفراد العينة ، و (٢٠,٧٥%) موافق، و(١٢,٤%) محايد، و(٥٨,٥%) غير موافق، و(١,٣%) غير موافق بشدة ، وكان التقدير الرقمي لها (٨١٨) والوزن النسبي (٢٧٣,٦)، وكانت كا^٢ لها (٤٢٥,٨٨٩) ، وهي عبارة ضعيفة ودالة إحصائياً عند مستوى ١ %.

ومن التحليل السابق لعبارات البعد الثاني من الالتزام التنظيمي والمتعلق بالالتزام الاستمراري نجد أن العبارات جاءت متمثلة في : (١) قوية ، (١) متوسطة ، (٢) ضعيفة ، مما يدل على وضوح العبارات و واقعيتها ومناسبتها لأفراد العينة ، كما جاءت عبارات كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

٣- البعد الثالث: الالتزام المعياري:

استهدف هذا البعد التعرف على آراء العينة تجاه الالتزام المعياري، ويندرج تحت هذا المحور (٣) عبارات يوضحها الجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨) يوضح آراء العينة تجاه الالتزام الاستمراري

م	العبارات	موافق بشدة			موافق			محايد			غير موافق بشدة			التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ك ^٢	الدلالة	قوة العبارة	ت.ع.:
		١ %	٢ %	٣ %	١ %	٢ %	٣ %	١ %	٢ %	٣ %	١ %	٢ %	٣ %						
١	أشعر بأهمية الالتزام التنظيمي تجاه المديرية.	٩١	٢٤,٧	١٣٣	٣٨,٨	٦٢	١٥,١	٦٣	١٥,٤	٣٨	٦	١٠٧٩	٣٦٠,٩	١٩٢,٢٥٤	٠,٠١	قوية	١		
٢	لا يروقي الانتقال من العمل بالمديرية إلى مكان آخر.	٢٧	٣,٣	١٠٩	٣,٨	٦٩	١٧,٤	١٣٧	٤٠,١	٤٢	٨,٤	٨٣٩	٢٨٠,٦	١٤٢,٨٣٩	٠,٠١	ضعيفة	٣		
٣	أخلاقي تحفزي على الاستمرار بالعمل في المديرية.	٣٣	٥,٤	١٧٩	٥٤,٢	٨٦	٢٣,١	٦٣	١٥,٤	٢٣	٢	١٠٣٣	٣٤٥,٥	٢٦١,٠٩٤	٠,٠١	متوسطة	٢		

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

١- العبارة رقم (١) ومؤداها " أشعر بأهمية الالتزام التنظيمي تجاه المديرية " حيث جاءت في الترتيب الأول، حيث وافق بشدة عليها (٢٤,٧%) من أفراد العينة، و(٣٨,٣%) موافق، و(١٥,١%) محايد، و(١٥,٤%) غير موافق، و(٦,٠%) غير موافق بشدة، وكان التقدير الرقمي لها (١٠٧٩) والوزن النسبي (٣٦٠,٩)، وكانت ك^٢ لها (١٩٢,٢٥٤)، وهي عبارة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ١ %.

٢- العبارة رقم (٢) ومؤداها " لا يروقي الانتقال من العمل بالمديرية إلى مكان آخر " جاءت في الترتيب الثالث، حيث وافق بشدة عليها (٣,٣%) من أفراد العينة، و(٣,٨%) موافق، و(١٧,٤%) محايد، و(٤٠,١%) غير موافق، و(٨,٤%) غير موافق بشدة، وكان التقدير الرقمي لها (٨٣٩) والوزن النسبي (٢٨٠,٦)، وكانت ك^٢ لها (١٤٢,٨٣٩)، وهي عبارة ضعيفة ودالة إحصائياً عند مستوى ١ %.

ومن التحليل السابق لعبارة البعد الثالث من الالتزام التنظيمي والمتعلق بالالتزام المعياري نجد أن العبارات جاءت متمثلة في: (١) قوية، (١) متوسطة، (١) ضعيفة، مما يدل على وضوح العبارات و واقعيتها ومناسبتها لأفراد العينة، كما جاءت عبارات ك^٢ دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

ومن التحليل السابق للجداول من الجدول السادس وحتى الجدول الثامن يتضح صحة الفرض الثاني الذي نص على أنه يوجد فروق معنوية لمدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي :

يمكن عرض نتائج العلاقة بين الأبعاد المختلفة لمتغيري الدراسة على النحو التالي:

١- العلاقة بين بعد الوعي بالذات (الذكاء العاطفي) بالالتزام التنظيمي:

تتضح العلاقة من الجدول التالي:

جدول رقم (٩) يوضح العلاقة بين الوعي بالذات والالتزام التنظيمي

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
الوعي بالذات	٧	٥٧,٦٣	١٨,٢٢	٠,٩٣	٠,٠١
الالتزام التنظيمي	١٣	٣٦,٥٣	٢٥,١٢		

بتحليل الجدول السابق يتضح أن الالتزام التنظيمي للعاملين بالمديرية يتأثر ببعد الوعي بالذات، حيث أن العاملين بها لديهم ارتباطاً إيجابياً بلغ (٠,٩٣) ومستوى الدلالة عند ٠,٠١، ومعنى ذلك أن وعي العاملين بذاتهم وإدراكهم لأهدافهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات والتعبير عما يشعرون به وقدراتهم على تمييز العواطف السلبية من الايجابية فضلاً عن أنهم يمكنهم تحمل المشاكل الناتجة عن تركيزهم على أشياء سلبية، وأنهم يعطون لأنفسهم الوقت الكافي للتفكير في المشاعر وأسبابها، كل ذلك ينعكس من قبلهم إيجابياً على مدى التزامهم التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية، ويتضح معه صحة الفرض رقم ١/٣ الذي نص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي بالذات على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية".

٣- العلاقة بين بعد إدارة الذات (الذكاء العاطفي) بالالتزام التنظيمي:

تتضح العلاقة من الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) يوضح العلاقة بين إدارة الذات والالتزام التنظيمي

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
إدارة الذات	٧	٥١,٦٣	١٧,٠١	٠,٨٨	٠,٠١
الالتزام التنظيمي	١٣	٣٦,٥٣	٢٥,١٢		

وفقاً للجدول السابق يتضح أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية يتأثر ببعده الواعي بالذات لديهم حيث يوجد ارتباطاً إيجابياً بينهما، حيث أن معامل الارتباط بينهما قدره (٠,٨٨) ومستوى الدلالة عند ٠,٠١ ، وهذا يعني أنه كلما كانت إدارة الذات لدى العاملين مرتفعة بحيث يظهرون الهدوء عند الانفعال والقدرة على التحكم في المواقف الاستثنائية واطهار العواطف وفقاً لمتطلبات الموقف مع التحكم في الانفعالات بالإضافة إلى ضبط الحديث الذاتي كلما انعكس ذلك إيجاباً على مدى التزامهم التنظيمي بالمديرية والعكس صحيح، وهذا يؤكد صحة الفرض رقم ٢/٣ الذي نص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الذات على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية".

٣- العلاقة بين بعد الدافعية (الذكاء العاطفي) بالالتزام التنظيمي:

تتضح العلاقة من الجدول التالي:

جدول رقم (١١) يوضح العلاقة بين الدافعية والالتزام التنظيمي

البعـد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
الدافعية	٩	٣٣,٧٧	٢٠,١١	٠,٧٥	٠,٠١
الالتزام التنظيمي	١٣	٣٦,٥٣	٢٥,١٢		

من الجدول السابق يتضح مدى تأثير الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية ببعده الدافعية لديهم حيث يوجد ارتباطاً إيجابياً بينهما ، حيث أن معامل الارتباط بينهما قدره (٠,٧٥) ومستوى الدلالة عند ٠,٠١ ، وهذا يعني أنه كلما كانت لدى العاملين الدافعية مرتفعة من حيث إنهاء الأعمال وإتمامها والتحمس لتحقيق الأهداف مع امتلاك القدرة لتحقيق انجازات والمثابرة رغم الصعوبات فضلاً عن تحقيق النجاح في ظل التعرض للضغوط مع التركيز على الأهداف طويلة المدى وإعطاء كل التركيز للعمل ، كلما انعكس ذلك إيجاباً على مدى التزامهم التنظيمي بالمديرية التي يعملون بها والعكس صحيح، مما يؤكد معه صحة الفرض رقم ٣/٣ الذي نص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للدافعية (حفز الذات) على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية".

٤- العلاقة بين بعد التعاطف (الذكاء العاطفي) بالالتزام التنظيمي :

تتضح العلاقة من الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) يوضح العلاقة بين التعاطف والالتزام التنظيمي

البعـد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
التعاطف	٩	٣٧,٧٧	١٩,٤٥	٠,٨٥	٠,٠١
الالتزام التنظيمي	١٣	٣٦,٥٣	٢٥,١٢		

من الجدول السابق يتضح أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية يتأثر ببعدهم التعاطف فيما بين العاملين وبعضهم البعض ، حيث يوجد ارتباطاً إيجابياً بينهما ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما قدره (٠,٨٥) ومستوى الدلالة عند ٠,٠١ ، وهذا يعني أنه كلما توافر لدى العاملين مؤشرات التعاطف بحيث تكون مرتفعة من حيث إدراك العاملين لمشاعر بعضهم البعض والتعاطف فيما بينهم بالاستماع لمشاكل بعضهم وتجنب ما يجرح الآخرين ويؤلمهم وتوافر مهارات الانصات للآخرين مع تغيير التعبيرات العاطفية تبعاً لنوع الشخصية مع مساعدة من يقعون في مشكلات، كلما انعكس ذلك بالإيجاب على مدى التزامهم التنظيمي بالمديرية التي يعملون بها والعكس صحيح ، مما يؤكد معه صحة الفرض رقم ٤/٣ الذي نص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعاطف على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

٥- العلاقة بين بعد المهارات الاجتماعية (الذكاء العاطفي) بالالتزام التنظيمي:

تتضح العلاقة من الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) يوضح العلاقة بين التعاطف والالتزام التنظيمي

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
المهارات الاجتماعية	٨	٧٧,٥١	١٨,٢٢	٠,٩٤	٠,٠١
الالتزام التنظيمي	١٣	٣٦,٥٣	٢٥,١٢		

وفقاً للجدول السابق يتضح أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين يتأثر ببعدهم المهارات الاجتماعية حيث يوجد ارتباطاً إيجابياً بينهما ، إذ يبلغ معامل الارتباط بينهما قدره (٠,٩٤) ومستوى الدلالة عند ٠,٠١ ، وهذا يعني أنه كلما توافر لدى العاملين مهارات اجتماعية مثل فنون التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب ثقة الآخرين فضلاً عن إدارة الحوار والقدرة على التكيف مع المواقف الاجتماعية المختلفة توافر الحب والمودة ، كلما انعكس ذلك بالإيجاب على مدى التزامهم التنظيمي بالمديرية التي يعملون بها والعكس صحيح ، مما يؤكد معه صحة الفرض رقم ٥/٣ الذي نص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارات الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

٦- العلاقة بين بعد الذكاء العاطفي و الالتزام العاطفي (المؤثر):

تتضح العلاقة من الجدول التالي :

جدول رقم (١٤) يوضح العلاقة بين محور الذكاء العاطفي وبعدهم الالتزام العاطفي

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
الذكاء العاطفي	٤٠	٥٩,٦٦	١٨,٢٢	٠,٧٢	٠,٠١
الالتزام العاطفي	٦	٣٧,٣٥	١٨,١٢		

من الجدول السابق يتضح أن الذكاء العاطفي لدى العاملين بالمديرية يؤثر على الالتزام العاطفي (المؤثر). بلغ معه معامل الارتباط بينهما مستوى (٠,٧٢) ومستوى الدلالة عند ٠,٠١، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين كلما ارتفع مستوى التزامهم العاطفي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية والعكس صحيح.

٧- العلاقة بين بعد الذكاء العاطفي والالتزام الاستمراري:

تتضح العلاقة من الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) يوضح العلاقة بين محور الذكاء العاطفي وبعد الالتزام الاستمراري

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
الذكاء العاطفي	٤٠	٥٩,٦٦	١٨,٢٢	٠,٧٨	٠,٠١
الالتزام الاستمراري	٤	٣٤,٩٣	٢١,٩٧		

من الجدول السابق يتضح أن الذكاء العاطفي لدى العاملين بالمديرية يؤثر على الالتزام الاستمراري لديهم، إذ يبلغ معامل الارتباط بينهما قدره (٠,٧٨) ومستوى الدلالة عند ٠,٠١، وهذا يعني أنه كلما توافر ارتفع مستوى ذكائهم العاطفي كلما ارتفع مدى التزامهم الاستمراري والعكس صحيح.

٨- العلاقة بين بعد الذكاء العاطفي والالتزام المعياري:

تتضح العلاقة من الجدول التالي:

جدول رقم (١٦) يوضح العلاقة بين محور الذكاء العاطفي وبعد الالتزام المعياري

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
الذكاء العاطفي	٤٠	٥٩,٦٦	١٨,٢٢	٠,٦٥	٠,٠١
الالتزام المعياري	٣	٣٧,٣٢	٣٨,٣٠		

من الجدول السابق يتضح أن الذكاء العاطفي لدى العاملين بالمديرية يؤثر على الالتزام الاستمراري لديهم، إذ يبلغ معامل الارتباط بينهما قدره (٠,٧٨) ومستوى الدلالة عند ٠,٠١، وهذا يعني أنه كلما توافر ارتفع مستوى ذكائهم العاطفي كلما ارتفع مدى التزامهم الاستمراري والعكس صحيح.

٩- العلاقة بين بعد الذكاء العاطفي ككل والالتزام التنظيمي ككل:

تتضح العلاقة من الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) يوضح العلاقة بين محور الذكاء العاطفي وبعد الالتزام العاطفي

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
الذكاء العاطفي	٤٠	٥٩,٦٦	١٨,٢٢	٠,٧٩	٠,٠١
الالتزام التنظيمي	١٣	٣٦,٥٣	٢٥,١٢		

من الجدول السابق يتضح أن الالتزام التنظيمي ككل لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية يتأثر بالذكاء العاطفي ككل ، حيث يوجد بينهما ارتباطاً إيجابياً ، إذ يبلغ معامل الارتباط بينهما قدره (٠,٧٩) ومستوى الدلالة عند ٠,٠١ ، وهذا يعني أنه كلما توافر لدى العاملين ذكاءً عاطفياً متمثلاً في أبعاده الخمس التي تشتمل على الوعي بالذات وإدارة الذات والدافعية والتعاطف والمهارات الاجتماعية ، كلما انعكس ذلك بالإيجاب على مدى التزامهم التنظيمي بأبعاده الثلاث العاطفي والاستمراري والمعياري وذلك بالمديرية التي يعملون بها والعكس صحيح ، وهذا يؤكد صحة الفرض رقم ٣ الذي نص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية

رابعاً: مقترحات البحث

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وما تبنته من تقدير لدور الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية ، فهذا ما أكدته الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ، حيث أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير جوهري للذكاء العاطفي ككل (بأبعاده الخمس الوعي بالذات وإدارة الذات والدافعية والتعاطف والمهارات الاجتماعية) على الالتزام التنظيمي ككل بأبعاده الثلاث (العاطفي والاستمراري والمعياري) ، أي أنها أظهرت وجود تأثير موجب للذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي ومن ثم الأداء الوظيفي؛ حيث احتل عنصر المهارات الاجتماعية أعلى مرتبة من حيث التأثير على الالتزام التنظيمي، يليه في ذلك عنصر الوعي بالذات، ويأتي عنصر إدارة الذات في المرتبة التالية، لذلك ترى الدراسة الحالية أن هناك بعض الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تفعيل هذا الدور وهي كما يلي:

- التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي وخاصة العواطف في حياتنا عامةً وفي بيئة العمل بشكل خاص وتوظيفها في رفع الروح المعنوية بين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

- التأكيد على أهمية العواطف لتفسير سلوك الموظفين وعدم الاقتصار على تفسيره من الناحية العقلية فقط بل لابد من فهم عواطفهم ومن ثم حسن ادارتها داخل بيئة العمل.
- أن يتجاوز مديري الإدارات العليا بالمديرية الفكرة التقليدية للذكاء العقلي إلى مستوى أفضل لفهم الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعالية وتأثيراً من التعامل مع عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين وإدارتها بشكل إيجابي.
- أن يتحلى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية بالقدرة على تقدير الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية، ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين.
- تدريب قدرات العاملين بمديرية التربية والتعليم على فهم العواطف الذاتية وإدراك الشخص لمشاعره ومعرفته للطريقة التي يفكر بها ، والقدرة على استخدام العواطف بحكمة ومعرفة كيفية ادارتها والتعبير عنها.
- ضرورة أن يتحلى العاملين بالمديرية بالقدرة على فهم واحترام مشاعر الآخرين ، والقدرة على الاستجابة والتفاعل مع عواطف الآخرين ، وقدرة كل منهم على إدراك أن عواطفه يتم تطبيقها في سياق اجتماعي ونظام معقد من العلاقات التي تتطلب الحساسية والاستجابة السريعة.
- يجب أن يتحلى العاملين بالمديرية بأبعاد الذكاء العاطفي من حيث إدراك العواطف وتقويمها واستخدامها في تسهيل عمليات التفكير وإدارة العواطف.
- تنمية محددات الذكاء العاطفي لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم من خلال تدريب وتنمية الموارد البشرية ، والعدالة التنظيمية ، وسلوكيات المواطنة التنظيمي، والقيادة ، والثقافة التنظيمية.
- الاهتمام بنواتج الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية ، والتكيف مع مكان العمل ، والقدرة على المواجهة وحل المشاكل ، ودعم متخذ القرار ، والرضا الوظيفي.
- عقد دورات تدريبية لتنمية الالتزام التنظيمي لما له من علاقة بفعالية المديرية ودرجة انجاز العمل فيها.
- القياس المستمر لمدى التزام الأفراد في المديرية وعد رغبتهم في الانتقال لمكان آخر يُعد عاملاً هاماً - أكثر من الرضا الوظيفي- في التنبؤ ببقائهم في المديرية أو تركهم للعمل.

- دراسة كافة العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي كأحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل بالمديرية.
- تنمية أبعاد الالتزام التنظيمي لدى كافة العاملين بالمديرية من قبول أهدافها وقيمها الإنسانية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المديرية ، ووجود الميل لتقويم المديرية التقويم الايجابي.
- أن يركز قادة المديرية على تعدد صور التزام الأفراد تجاهها باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ، من حيث ابعاد الالتزام العاطفي ، والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.
- تنمية الارتباط بين الفرد والمديرية وفق بعد الالتزام العاطفي ومن ثم الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.
- السماح للعاملين بالمديرية من المشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمديرية.
- التشجيع على تنمية الارتباط الأخلاقي السامي لدى الموظفين أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.
- الاهتمام بالالتزام المستمر بكونه ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المديرية، بحيث تقدم المديرية للعامل بها منافع تفوق ما يمكن أن تقدمه أي من المنظمات الأخرى مما يؤدي معه إلى استمرار الارتباط بينها.
- الاهتمام بتنمية وقياس الذكاء العاطفي لدى العاملين بالمديرية لما له من ارتباط ايجابي بالالتزام التنظيمي.
- أن يهتم قادة المديرية بأبعاد الذكاء العاطفي المختلفة وقدرتها على زيادة أداء العاملين فيها وزيادة ارتباطهم بها وزيادة قدرتهم على تحقيق أهدافها.
- الاهتمام بدرجة رضا الموظفين مما يشعرهم بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعملون به وبما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم.
- تعديل سياسة مديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية بكونها منظمة عمل تعبر عن الإطار العام الذي تدير عليه مديريات التربية والتعليم بمختلف المحافظات من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، ويجب أن يتبع ذلك أن تكون سياسة المديرية دعامة أساسية من دعائم الالتزام التنظيمي إذا ما تحققت الشروط التالية : الشمولية: وتعني

سياسة المديرية كل مجالات العمل بها ، والموضوعية: وتعني توشي الدقة وعدم التحيز لأي مجال فيها على حساب آخر، والاعتمادية: وتعني الاستفادة من التجارب العلمية الرائدة عند وضع سياستها.

- تنمية روح الجماعة والتماسك الاجتماعي بالمديرية : نظراً لأن الفرد يمثل العنصر الأساسي في بناء المجتمع ، لذا فإن قيامه بدوره بشكل كامل يعني تعاونه مع بقية أفراد المجتمع داخل المديرية ، وهذا يتطلب تعاون كل فرد داخل المديرية من أجل أن يضيف إلى الآخر إضافة جديدة ، وتوحيد الأفكار والممارسات من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة للمديرية.
- تنمية العلاقات الإنسانية: والتي تشمل كل من مجموع العلاقات التي تنشأ بين العاملين في كل قطاع من قطاعات المديرية ، وبين قطاعاتها بعضها البعض ، مما يترتب عليه التفاعل الإيجابي، والتركيز على العمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- تنمية أبعاد الذكاء العاطفي لدى العاملين بالمديرية : نظراً لأهمية الدور الذي يؤثر به في الجوانب المختلفة من حياة الأفراد العاملين بها ، ودوره في التنبؤ بالنجاح المهني والشخصي لهم.
- اهتمام مديري الإدارات بالموارد البشرية : وخاصة ما يتعلق بالالتزام التنظيمي كعامل مهم لتطوير العمل المؤسسي للمديرية.
- قياس مديري الإدارات لمدى الولاء والانتماء التنظيمي الذي يشعرون به العاملين به بالمديرية من حين لآخر وكأنه يعمل معهم من أجل تحقيق ذاتهم.
- تركيز مديري الإدارات على تنمية ولاء الأفراد للمنظمة : مما يساعد على زيادة أدائهم والتزامهم بأهداف المديرية ويساعد على انخفاض نسبة دوران العمل.
- تشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد لحرصهم على رفع مستوى الأداء بالمديرية التي ينتمون إليها.

المراجع

- ١- أحمد محمد مصطفى (٢٠١٦). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارباك)، ٧ (٢٠).
- ٢- عبد الله محمد الوزرة (٢٠١٥). درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، ١.
- ٣- البدوي، ثراء محمد الديساوي، ٢٠١٦، "مدى تأثير الذكاء العاطفي للمديرين على مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين: بالتطبيق على جامعة بنها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة بنها.
- ٤- الحربي، شجاع متعب، ٢٠٠١، "علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٥- الدوسري، فيصل منصور عبدالله، ٢٠١٢، "برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الوجداني وأثره على التوافق المهني لدى معلمى المرحلة الثانوية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، قسم علم النفس التربوي، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٦- الراشد، صلاح صالح، ٢٠١٠، "كن مطمئناً: البرنامج العملي للتغلب على القلق"، الراية للنشر والتوزيع، الكويت.
- ٧- الرفوع، محمد أحمد، ٢٠١١، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتكيف مع الحياة الجامعية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١١ (١).
- ٨- القريوتي، محمد قاسم والمطيري، يوسف محمد، ٢٠١١، "العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية على الوزارات ذات الطبيعة الخدمية فى دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ٢٥ (١).
- ٩- اللوزى، خديجة محمد، ٢٠١٢، "مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين فى محافظة العاصمة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شرق الوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والقيادة التربوية، الاردن.

- ١٠- النجار، علاء الدين سعيد عبد الجواد، ٢٠١٣، "النموذج البنائي للعلاقة بين الذكاء الوجداني وتقدير الذات والمساندة الاجتماعية في التنبؤ بالشعور بالأمن النفسى لدى طلبة الجامعة"، مجلة كلية التربية ببنها ، جمهورية مصر العربية، ٢(٢).
- ١١- بسيونى، سوزان صدقة عبد العزيز، ٢٠١٢، "الذكاء الانفعالى وعلاقته بالتحصيل الدراسى وبعض المتغيرات النفسية لدى طالبات أم القرى"، مجلة بحوث التربية النوعية، مصر، ٢٤.
- ١٢- بظاظو، عزمى محمد، ٢٠١٠، "أثر الذكاء العاطفى على الاداء الوظيفى للمدراء العاملين فى مكتب غزة الاقليمى التابع للأونروا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٣- توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٩، "دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفى"، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة.
- ١٤- جرجون، ايهاب عبدالله، ٢٠٠٩، "واقع سياسات الاختيار والتعيين فى الوظائف الادارية فى وزارة التربية والتعليم العالى الفلسطينية فى قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة - غزة.
- ١٥- جولمان، دانيال، ٢٠٠٥، " ذكاء المشاعر الذكاء الانفعالى"، ترجمة هشام الحناوى ، دار هلا، الجيزة.
- ١٦- حاروش، نورالدين، ٢٠١١، "ادارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الاولى .
- ١٧- حسانين ، جاد الرب ، ٢٠١٠ ، " أثر الذكاء العاطفى للقادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمؤسسين بالبنوك التجارية: دراسة تطبيقية"، آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١،٢.
- ١٨- حسين، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبدالعظيم، ٢٠٠٦، "الذكاء الوجدانى للقيادة التربوية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ١٩- حسين، محمد عبد الهادى، ٢٠٠٧، "الذكاء العاطفى وديناميات قوة التعلم الاجتماعى"، دار الكتاب الجامعى، العين، الامارات العربية المتحدة.

- ٢٠-حنونة، سامى ابراهيم حماد، ٢٠٠٦، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- ٢١- خليل، نعيمة محمد قنديل، ٢٠١٠، "الذكاء الوجداني في علاقته بدافعية الانجاز المدرسي لدى طلاب وطالبات التعليم الثانوى العام والأزهري"، مجلة علم النفس، كلية الدراسات الإسلامية، جامعة الأزهر، ٨٤.
- ٢٢-دين، بيتر، ٢٠٠٧، " القيادة للجميع"، ترجمة وليد شحاده، مكتبة العبيكان، السعودية، ط١.
- ٢٣-رزق، راشد مرزوف، والسيد، محمد سيد محمد، ٢٠١٣، "مكونات الذكاء الوجداني وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس"، المجلة التربوية - مصر، ٣٤.
- ٢٤-زمزمى، عواطف أحمد، ٢٠١١، "الذكاء الوجداني وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات الاجتماعية لدى طالبات المرحلة الجامعية بمكة المكرمة"، مجلة كلية التربية بالفيوم، مصر، ١١.
- ٢٥-سليمان، محمد أحمد و وهب، سوسن عبدالفتاح، ٢٠١١، " الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل"، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ط١.
- ٢٦-سيغال، ٢٠٠٨، " لغة الذكاء العاطفي"، دار الكتاب العربى، بيروت - لبنان، ترجمة لبنى أسمر.
- ٢٧-شعبان، حمدى سعيد محمد، ٢٠١٢، "اثر برنامج ارشادى على تنمية الذكاء الوجداني والمساندة الاجتماعية على التلاميذ نوى الاعاقة البصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٤٨.
- ٢٨-صقر، زكى محمود زكى، ٢٠٠٦، "دراسة تحليلية لنظريات التنظيم فى علاقتها بالولاء التنظيمى بالتطبيق على بيئة الاعمال المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
- ٢٩-عاشور، مى محمد، ٢٠١٢، "السمات الشخصية لدى العاملات بمهنة الشرطة وعلاقتها بالذكاء العاطفي وبعض المتغيرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، كلية التربية، قسم علم النفس.

- ٣٠- عاشوري، ابتسام، ٢٠١٥، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، تونس.
- ٣١- عبد الباقي، صلاح الدين، ٢٠٠٤، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٣٢- غنيم، محمد أحمد ابراهيم و أنوار، هويدا محمد و زكي، هناء محمد، ٢٠١٢، "الذكاء الوجداني والسلوك الاخلاقي: دراسة عاملية"، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، مصر، ٢٣(٨٩).
- ٣٣- ماضي، خالد محمد صلاح، ٢٠١٤، "دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنوفية.
- ٣٤- منصور، فاطمة محمد محمد، ٢٠١٢، "السلوك العدواني وعلاقته بالذكاء الوجداني"، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ١٣(٢).
- ٣٥- موسى، هارون لالو، ٢٠١٦، "تأثير الذكاء العاطفي على الولاء التنظيمي : دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
- 36- Kashefi, Mohamed Ali et al (2013). Organizational Commitment and its Effects on Organizational Performance, Interdisciplinary Joernal of Contemporary Research in Business, 4(12).
- 37- Kumari, Neeraj (2011). Job Satisfication of the Empolyees at the Workplace, European Journal of Business and Management, 3(4).
- 38- Bartlett, Kenneth (2001). The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field, Human Resource Development Quarterly, 12(4).
- 39- Al Kahtani, A.2013. "Employee Emotional Intelligence and Employee Performance in the Higher Education Institutions in Saudi Arabia: A Proposed Theoretical Framework"، International Journal of Business and Social Science,4(9).

- 40- Almazrouei, S.A.S., Dahalan, N. and Faiz M. H. 2015. "The Impact of Emotional Intelligence Dimensions on Employee Engagement". International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 3, Issue 1, pp: (376-387), Month: April 2015 - September 2015, Available at: www.researchpublish.com.
- 41- Ashkanasy, N.M. 2003. "Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective", Multi-Level in Organizational Behavior and Strategy, 2.
- 42- Bar-On, R. 2001. "Emotional Intelligence and self-actualization", New York: Psychology Press.
- 43- Bar-On, R., Maree, J.G. and Elias, M.J. 2007. "Educating People to be Emotional Intelligence", Group, Inc, USA .
- 44- Brackett, M. A.& Salovey, P. 2006. "Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), Psicothema, 18(1).
- 45- Carmeli, A. & Josman, Z. E. 2006. "The Relationship among Emotional Intelligence, Task Performance, AD Organizational Citizenship Behaviors" Human Performance, 19(4).
- 46- Caruso, D. R., Mayer, J. D. & Salovey, P. 2002. "Emotional Intelligence and Emotional Leadership in F. J. Pirozzolo (Ed): multiple Intelligence and Leadership", Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- 47- Cote, S., Lopes, P.N., Salovey, P. and Miners, C. T. H. 2010. "Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups", The Leadership Quarterly, 21.

- 48- Daft, R.L. & Pirola-Merlo, A. (2012) Leadership Experience: First Asia-Pacific, Australia: Thomson South-Western Cengage Learning.
- 49- Dincer, H. & Orhan, N. 2012. "Relationship between Emotional Intelligence and Innovative Work Behaviors in Turkish Banking Sector", International Journal of Finance and Banking Studies, 1(1).
- 50- Downey, L. A., Roberts, J. and Stough, C. 2011. "Workplace Culture Emotional Intelligence and Trust in the Prediction of Workplace Outcomes", Journal of Business Science and Applied Management, 6(1).
- 51- Grace, P. J. & Banu, N.N. 2015. "Machine Learning on Emotional Intelligence and Work Life Balance", International Journal of Computer Applications, 116 (10).
- 52- George, J.M. 2000. "Emotions and Leadership: The role of Emotional Intelligence", Human Relations, Vol. 53 (8).
- 53- Goleman, D. 1995. "Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q.", New York: Bantam Books .
- 54- Goleman, D. 2004. "What make a Leader", Harvard Business Review.
- 55- Gruen, T.W., J.O. Summers and F. Acito, 2000. "Relationship marketing activities, commitment and membership behaviours in professional associations". J. Market., 64.
- 56- Gu..leryu G., Gu..ney , S., Aydin , E. M., and Asan , O. 2008 . “ The Mediating Effect of Job Satisfaction between Emotional Intelligence and Organizational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey“, International Journal of Nursing Studies, 45.

- 57- Hughes, M. & Terell, J.B. 2007. "The Emotionally Intelligence team", Jossey-Bass a willley imprint 989 Market Street, SanFransisco, USA .
- 58- Jung, H. & Yoon, H. 2012. "The Effect of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citezen Behaviors among Food and Beverage Employees in a deluxe hotel", International Journal of Hospitality Management , 31.
- 59- Khalili, A. 2011. "Examining the Relevance of Emotional Intelligence and Organizational Commitment among Employees of Small ND Medium Enterprise in Private Sectors". International Journal of Business and Management,6(12) .
- 60- Lee, J.H., Kim , M. and Jeon, A. 2012, "The Effect of Emotional Intelligence on Service Recovery and Organizational Royalty: A Case of Flight Attendants of Soyth Korean Airlines", Spring, Verlag, Berlin Heidelberg.
- 61- Long, C. S. & Kowang, T.O. 2015. "The Effect of Leaders'Emotional Intelligence on Employee'Organizational Commitment in Malaysia", Mediterian Journal of Social Science, 6(1).
- 62- Meyer, J. & Allen, N. (1997). "Commitment in the workplace: Theory, research , and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 63- Mohamadkhani, K. & Lalardi , M. N. 2012. "Emotional Intelligence and Organizational Commitment between the Hotel Staff in Tehran, Iran", American Journal of Business and Management , 1(2).
- 64- Murphy, A. 2008.: An Assesement of the relationship between Emotional Intelligence and Cognitive thinking styles within the occupational environment", Ph.D. Thesis, University of South Africa.

- 65- Pastor, I. 2014. "Leadership and Emotional Intelligence : The Effect on Performance and Attitudes "Procedia Economics and Finance, 15.
- 66- Porter, L.W. 1968. "The Etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships". Unpublished Manuscript.
- 67- Quyang, Z., Sang, J., Li,,P. and Peng, J. 2015. "Organizational Justice and Job Insecurity as mediators of the effects of Emotional Intelligence on job satisfaction: A STUDY FROM China", Personality and Individual Difference, 76 .
- 68- Salovey, P. & Mayer, J. 2013. "Emotional Intelligence", Bay wood publishing co., Inc.
- 69- Stein , S. J. , Papadogiannis , P., Yip, J. A. and Sitarenios, G. 2009." Emotional Intelligence of Leaders : a profile of top executives", Leadership & Organizational Development Journal, 30(1).
- 70- Yunus, N. H., Ishak , N. A., Othman , A. K. and Hassan , C. N. 2010. "The Influence of Supervisor's Emotional Intelligence on Non-Banl, Supervisory Employees' Organizational Citizenship Behavior", International Conference on Science and Social Research Kuala Lumpur, Malaysia.