

دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز  
دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال - مصفى بيجي

م.م. هادي مران احمد العيساوي  
الجامعة التقنية الشمالية/ المعهد التقني-الدور

**The role of emotional intelligence in promoting  
outstanding performance - Analytical study of the  
opinions of a sample of employees of the North  
Refineries Company - Baiji Refinery**

**Assis. Lec. Hadi Maran Ahmed Al-essawi  
Northern Technical University  
Al-dour Technical Institute**

تاريخ قبول النشر 2020/6/24

تاريخ استلام 2020/2/11

**المستخلص:**

يهدف البحث الى تحديد دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز لدى عينة مختارة من موظفي شركة مصافي الشمال/ مصفى بيجي، وتتمحور مشكلة البحث بعدم قدرة الشركات على تحقيق اهدافها بسبب زيادة حدة المنافسة بين الشركات ، مما دفعها الى تبني مفاهيم جديدة لمواجهة تلك الاحداث ومنها الذكاء العاطفي ، وقد تم اعتماد مخطط افتراضي للبحث حددت من خلاله اهداف البحث وفرضياته واستخدم الباحث المنهج التحليلي من اجل بلوغ النتائج، وكانت استمارة الاستبانة بوصفها اداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وجرى اختيار شركة مصافي الشمال مصفى بيجي ميداناً للبحث واختبار فروضه، وتم استطلاع اراء (106) موظفاً من موظفي الشركة المذكورة ، وخرج البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها ان تعزز من اداء الشركة المبحوثة.

**الكلمات الاستدلالية:** الذكاء العاطفي – الاداء المتميز

**Abstract:**

The research aims to define the role of emotional intelligence and its impact in enhancing the outstanding performance of a selected sample of employees of the North Refineries Company/Baiji Refinery, The research problem revolves around the organizations' inability to achieve their goals due to the intense competition between the organizations. This led her to adopt new concepts to face these events, including emotional intelligence. A hypothetical scheme was adopted for the research through which the goals and hypotheses of the research were defined, and the researcher used the analytical method in order to reach the results. The questionnaire was as a main tool in collecting data and information related to the field aspect of the research, and the North Refineries Company, Baiji Refinery, was chosen as a field for research and testing its hypotheses. The opinions of 106 employees of the mentioned company were explored, and the study came out with a set of conclusions and recommendations that would enhance the performance of the researched company.

**Keywords:** emotional intelligence - Outstanding performance.

**المقدمة:**

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية فقد كان التركيز في القرون الماضية ينصب على الذكاء العقلي بوصفه احد محددات اداء العاملين في المنظمات، إلا أن الدراسات الحديثة اثبتت العكس بان نجاح الانسان وسعادته لا يتوقفان على ذكائه العقلي فقط وانما على صفات ومهارات لا ترتبط بذكائه العقلي وليس لها علاقة بشهادته او تحصيله العلمي فقد اسماها العلماء "بالذكاء العاطفي".

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية والتي تهدف الى تسليط الضوء على موضوع الذكاء العاطفي وتأثيره في تعزيز الأداء المتميز من خلال تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الافراد العاملين وبناء الافكار الذكية والابداع في بيئة العمل من اجل تحقيق التميز في الأداء وتوفير مستلزمات الحياة العصرية المليئة بالمتطلبات الطارئة وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال كوادر بشرية كفوءة وفاعلة تمتلك مهارات وصفات غير تقليدية تكون سر وجود المنظمات وسبب بقائها.

**المبحث الاول : منهجية الدراسة****أولاً: مشكلة البحث**

ان النجاحات التي حققتها الادارة للشركات على مر العصور الماضية، لا يمكن تحقيقها اليوم بنفس السهولة والاداء، نظراً للتطورات الحاصلة في جميع مناحي الحياة فزيادة حدة المنافسة بين الشركات والتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والتطورات التكنولوجية كلها ضغوطات وتحديات تلقي بظلالها على الشركات وتجعلها غير قادرة على تحقيق اهدافها، هذا ما جعل تلك الشركات بأمس الحاجة الى تبني مفاهيم جديدة تمكنها من مواجهة كل ما تكتنفه البيئة من غموض وتحدي ومن هذه المفاهيم الذكاء العاطفي الذي يعد احد العوامل الحاسمة لنجاح او فشل الشركات. ومن خلال ما تقدم فان مشكلة البحث تتبلور في التعرف على دور الذكاء العاطفي وأثره في تعزيز الاداء المتميز، لذلك فان طرحت التساؤلات الاتية التي يمكن أن تسهم في توضيح مضامين مشكلة البحث :

1. هل هناك تصور واضح لدى الشركة عينة البحث عن مفهوم الذكاء العاطفي وابعاده؟
2. هل هناك تصور واضح لدى الشركة عينة البحث عن الأداء المتميز ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد الذكاء العاطفي والأداء المتميز؟
4. هل تسهم أبعاد الذكاء العاطفي في تحسين الاداء المتميز للشركة عينة البحث ؟

## ثانياً: أهمية البحث

تمكن أهمية البحث من خلال حداثة الموضوع الذي يعالجه والموقع المختار له حيث يسهم هذا البحث من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة (أبعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز) وتتجلى أهمية البحث على النحو الآتي:

أ. **المستوى الأكاديمي:** تتجسد أهمية البحث أكاديمياً في بناء إطار نظري وفكري لموضوعي (الذكاء العاطفي والأداء المتميز)، لما لها من تأثير واسع على مستقبل الشركة، لذلك يسعى الباحث إلى تقديم إطار نظري وفكري يعد نقطة البداية لباحثين آخرين لإغناء هذا الموضوع.

ب. **المستوى الميداني:** تنعكس الأهمية الميدانية لموضوع البحث:

1. تحديد دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز في الشركة عينة البحث.
2. إن دراسة المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) وتأثيره يؤدي إلى إمكانية تحديد المستوى المطلوب من الدعم في المتغير التابع (الأداء المتميز) للشركة عينة البحث.
3. تظهر أهمية البحث من كونه يجري على أهم القطاعات الاقتصادية في البلد.

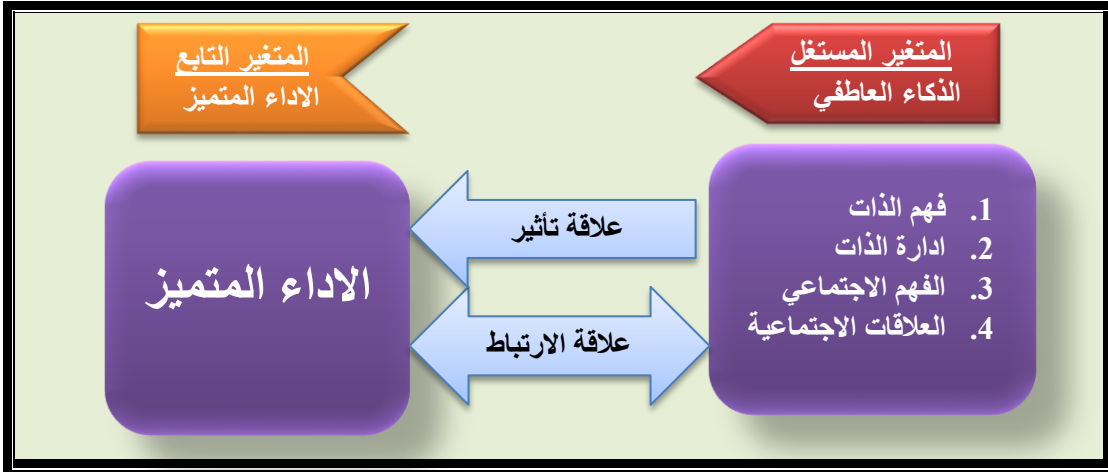
## ثالثاً: أهداف البحث

بعد التعرف على مشكلة البحث وأهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيسي لها والذي يتمثل في تحديد دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز في المنظمة المبحوثة، ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل بالآتي.

1. معرفة مدى تبني الشركة عينة البحث لمفهوم الذكاء العاطفي والاداء المتميز .
2. تقديم توصيات على الشركة عينة البحث لتبني مفاهيم جديدة قادرة على مواكبة التطورات التي تحصل في البيئة والذي تكسب الشركة القدرة على المنافسة والتميز في الاداء .
3. تحديد وتحليل طبيعة ونوع علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالية (الذكاء العاطفي، الأداء المتميز) للتأكد من صحة العلاقات السببية والمنطقية بين هذه المتغيرات.

## رابعاً: مخطط البحث وفروضه

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث الحالية وفق اطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقات المنطقية بين المتغيرات المبحوثة، على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد وتأثيرها في الشركة عينة البحث مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1)  
مخطط البحث الفرضي

### فروض البحث:

تم تحديد مجموعة فروض استناداً الى المخطط بهدف اثبات العلاقة الإحصائية وتفرعاتها:  
الفرض الرئيسي الاول: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء العاطفي والأداء المتميز.  
وينقسم الى:

الفرض الفرعي الاول: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء العاطفي والأداء المتميز على مستوى المؤشر الكلي.

الفرض الفرعي الثاني: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء العاطفي والأداء المتميز على مستوى الأبعاد الفرعية.

الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير معنوية لأبعاد الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز. وينقسم الى:

الفرض الفرعي الاول: وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد الذكاء العاطفي والأداء المتميز على مستوى المؤشر الكلي.

الفرض الفرعي الثاني: وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد الذكاء العاطفي والأداء المتميز على مستوى الأبعاد الفرعية.

### خامساً: اساليب جمع البيانات والادوات الاحصائية

آ. أساليب جمع البيانات: لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضة، تمّ اعتماد نوعين من الاساليب في جمع البيانات عن طريق:

1. النوع الأول المتعلق بتغطية الجانب النظري من خلال العديد من المصادر التي تمثلت في المراجع العلمية (الاطاريح والرسائل الجامعية المجالات والدوريات، المتوفرة في المكتبات، والدراسات والكتب وكذلك بالاعتماد على الشبكة الدولية للاتصالات (الأنترنت).
2. أما النوع الثاني من البيانات فقد تم الحصول عليها من خلال البحث الميداني. وتعدّ استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للبحث، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات عليها، اثنين من المتغيرات الرئيسة هي: (ابعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في جدول (1) الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة.

### جدول رقم (1)

#### هيكلية استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1.	ابعاد الذكاء العاطفي	فهم الذات	5	5-1
		ادارة الذات	5	10-6
		الفهم الاجتماعي	5	15-11
		العلاقات الاجتماعية	5	20-16
2.	الاداء المتميز		12	32-21

المصدر: من اعداد الباحث

ولقد أخضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات  
 ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بوصف متغيرات الدراسة تتمثل بـ (النسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، وأخرى أدوات تحليلية تتمثل بـ (اختبار (T,F) اختبارات تحليل التباين) والارتباط البسيط والمتعدد، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد).

#### سادسا: وصف الشركة عينة البحث ومبررات الاختيار

يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة وتعد عملية اختيار ميدان البحث من المحاور ذات الأهمية البالغة في البحث العلمي، إذ إنّ الاختيار المناسب والملائم لميدان البحث يساهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، وتأسيساً على ما تقدم، تتحدد مبررات اختيار ميدان البحث بالآتي:

1. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع واقع عمل الشركة عينة البحث (شركة مصافي الشمال- مصفى بيجي) فيما يتعلق بالنشاط الانتاجي والخدمي الذي يوفر المنتجات النفطية.
2. التعاون الذي يمكن ان تقدمه الشركة المبحوثة لنا من خلال تزويدنا بالمعلومات الضرورية.

3. أهمية الدور الذي تلعبه الشركات النفطية في بناء الاقتصاد الوطني للبلاد حيث يعد المنتج النفطي اهم الموارد الرئيسية التي تدعم الاقتصاد الوطني. ولأغراض هذه البحث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي (شركة مصافي الشمال-مصفي بيجي) مجالاً تطبيقياً للبحث، والجدول (2) يوضح نبذة تعريفية مختصرة للشركة عينة الدراسة.

### جدول رقم (2)

#### تعريف مبسط للشركة عينة البحث

اسم الشركة	تاريخ التأسيس	عدد الموظفين	الطاقة الانتاجية	المنتجات
شركة مصافي الشمال مصفي بيجي	1980	6000	360000 برميل يوماً	بانزين - كاز وايل - نפט ابيض - الغاز - زيوت

المصدر: من إعداد الباحث.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### المحور الأول: الذكاء الشعوري (العاطفي)

**أولاً: مفهوم الذكاء الشعوري (العاطفي):** يعد مفهوم الذكاء الشعوري من المفاهيم المليئة بالإثارة والاهتمام كونه يجمع بين مفهومين غير متوافقين، احدهما لا عقلاني يتميز بالرقرة والنعمومة الا وهو (الشعور او العاطفة)، والاخر يمتاز بالعقلانية والحدة يتمثل بالذكاء ، وان اتحاد كل من المصطلحين الذكاء والعاطفة ادى الى ظهور مصطلح جديد الا وهو الذكاء العاطفي على يد كل من العالمان (Jon Mary & Peter Salovey) وقد اشار بان الذكاء الشعوري يعني ان تفهم وتعترف نفسك جيداً قبل ان تفهم الاخرين وتقوم بإدارتهم (Mary & Salovey, 1990, 188).

وعد (Daft&Noe, 2001, 102) الذكاء الشعوري بانه اداة تنبؤ فائقة الاهمية في انجاز الفرد وادائه، فهو يتضمن القابلية على الفهم الدقيق والتقييم والسرعة في تنظيم الشعور وكذلك يتضمن فهم الذات، وتنظيم وادارة الذات، والتحفيز الذاتي، والاعتناق او التقمص العاطفي والعلاقات. في حين اكد (الشوا، 2015، 7) بان الذكاء العاطفي يشير الى قدرة الشخص على فهم مهاراته وانفعالاته وكذلك مهارات الاخرين وانفعالاتهم، لمعرفة كيف يمكن توجيه هذه الانفعالات والمهارات لأداء افضل. ويرى الباحث بان الذكاء العاطفي يشير الى قدرة الفرد على معرفة مشاعره وكيفية توظيفها بشكل صحيح من اجل تحسين ادائه وتحقيق الاهداف التنظيمية فضلاً عن معرفة مشاعر الاخرين واقامة علاقات ناجحة معهم.

**ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي:** اظهرت العديد من الدراسات والابحاث العلمية ان الذكاء العاطفي اكثر اهمية من الذكاء العام او المعرفي في معظم الادوار ولا سيما في ادوار القيادة حيث يشير كل من (أبو الخير، أبو شعيرة، 2018، 200) (نعمان، 2017، 37) الى ان الذكاء العاطفي تكمن اهميته بالاتي:

1. الذكاء العاطفي يلعب دوراً كبيراً في تمكين الافراد من تبادل المعلومات والمعارف وزيادة الابداع في مكان العمل.
2. يمتلك القادة الذين لديهم ذكاء عاطفي قدرات جيدة لتحفيز من حولهم للعمل بشكل جماعي عبر التأثير والسيطرة على الموظفين كما ان لديهم قدرات عالية على نسج علاقات جيدة معهم واستثمار ردود افعالهم بشكل ايجابي.
3. يساهم الذكاء العاطفي في بناء شخصية الفرد بجعلها اكثر متعة ونجاحا في جميع مواقف الحياة.
4. في مواقع العمل يعد الذكاء العاطفي اكثر اهمية من الذكاء العام حيث يساهم الذكاء العاطفي في دفع الافراد نحو الوصول الى الهدف والاخذ بيده لتحقيق النجاح.
5. توجد علاقة وطيدة بين الذكاء العاطفي والصحة الجسمانية فالذكاء عاطفياً اقل عرضة للاصابة بالأمراض.

### ثالثاً: مهارات الانكفاء عاطفياً وسماتهم:

لقد اشار (القاضي، 2012، 19) بتعدد مهارات الاشخاص الذين لديهم ذكاء عاطفي وحددها بالاتي:

1. انهم اكثر مرونة وانفتاحاً تجاه الاخرين.
2. لديهم وعي واحساس كبير بالمسؤولية الاجتماعية.
3. يتمتعون بالقدرة الكبيرة على حل المشاكل بشكل هادئ.
4. لديهم القدرة على التخطيط وتحديد الاهداف بدقة والمثابرة في ادارة الاعمال.
5. لديهم توازن عاطفي في حياتهم.
6. يمتلكون قدراً كبيراً من التركيز والتفكير.

### رابعاً: اثر الذكاء العاطفي على كفاءة المنظمات:

اوضح كل من (الجيهان، 2010، 37) و (حمد، 2016، 19) ان الذكاء العاطفي يؤثر ايجابياً في كفاءة المنظمات وكما يلي:



1. الذكاء العاطفي يساعد على تكوين علاقات جيدة بين افراد الفريق الواحد مما يزيد الاندماج والالفة بينهم وهذا يؤدي الى الارتياح وبالتالي يكون الاداء افضل في العمل.
2. الذكاء العاطفي يسهم في التحكم بالنفس، ويساعد على العزل بين المشكلات الشخصية والاعمال المطلوب انجازها وهذا يؤدي الى الدقة والالتقان في العمل.
3. كما ان للذكاء العاطفي القدرة على معرفة ما يحفز النفس وما يحفز الاخرين ويزيد من قدرة على التركيز على الهدف وهذا يؤثر تأثيراً مباشراً في القدرة على النجاح.
4. يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات والافراد على تحسين الانتاج والابتعاد عن الاضطرابات وضغوط العمل.

### خامساً: ابعاد الذكاء العاطفي

بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات والابحاث العلمية وجد ان جميعها تتفق على اربعة ابعاد مع الاختلاف البسيط في التسميه الا ان مدلولها واحد وهي (فهم الذات، ادارة الذات، الفهم الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية) والتي سوف يتم اعتمادها في الدراسة وفيما يلي استعراض لكل منها:

1. **فهم الذات:** المقصود به معرفة الفرد لعواطفه وادراك مشاعره وهذا هو الاساس للثقة بالنفس، ففهم الذات يحقق ادراك المشاعر المضطربة والمعقدة حيث يؤدي التقدير الدقيق للذات إلى الثقة بالنفس (Goleman, 2000, 417) وفي حين يرى (صالح واخرون، 2010، 255) بان فهم الذات هو المرحلة الحاسمة كونه يحدد مسار الفرد في رحلته على الارض ويتضمن القدرة على مراقبة شعوره لحظة بلحظة وهو الاساس الذي يدعم كل مؤهلات الذكاء الشعوري.
2. **إدارة الذات:** في الوقت الذي تكون فيه الخطوة الاولى هي (فهم الذات) بمثابة الاستماع الى شعورنا والتعليم منه فالخطوة الثانية هي ادارة هذا الشعور حتى يعمل بشكل جيد بدلاً من العكس، حيث اشار (Festa, 2001, 15) بان ادارة الذات تعني القدرة على اصدار الحكم والتفكير المتأن قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكم في السلوك الفردي فهي تشكل الى جانب فهم الذات المقدرات الجوهرية التي تجعل من الافراد نجوماً في الاداء، وازداد (Recker, 2001, 1) هي تمكن الفرد من السيطرة على حالات الغضب والخوف والحزن.
3. **الفهم الاجتماعي:** ويقصد به القدرة على ادراك وفهم مشاعر الاخرين وكذلك الوعي بانفعالاتهم ويرتبط هذا البعد بشكل وثيق ببعد فهم الذات، واكد (صالحواخرون، 2010، 256) بان الفهم الاجتماعي يمثل القدرة على الاصغاء بفاعلية ودقة عالية حتى يستطيع الفرد ان يضع نفسه محل الاخرين وان تكون هناك قدرة على الرؤية من خلال منظور فرد اخر وأن يفهم بشكل

دقيق المواقف من وجهة نظرهم وان يكون قادراً على فهم حاجاتهم ورغباتهم ومعرفة اثر فعلهم عند اتخاذ القرارات عليهم.

4. **العلاقات الاجتماعية:** هي القدرة على التعامل مع مشاعر الاخرين بشكل فاعل وادارة العلاقات الاجتماعية وتتضمن بعض المقدرات الفرعية كالقدرة على ادارة التغيير بفاعلية ، بناء وقيادة فريق العمل والقدرة على الاقناع والتأثير وادارة الصراع (Goleman, 2000, 193).

## المحور الثاني: الاداء المتميز

### أولاً: مفهوم الاداء المتميز

يشير مفهوم الاداء الى حصيلة الأنشطة المختلفة التي تمارسها المنظمات خلال مدة زمنية محددة، والتي تستثمر فيها مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق اهدافها، اما الأداء المتميز فيمثل مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالاً تتجاوز حدود المعايير الموضوعية وتتفوق على ما يقدمه الاخرون كماً ونوعاً وتقدم افكار ومنتجات تتسم بالحدثة والاصالة والابداع (فرج، 2009، 1).

في حين يرى (Daft, 2003, 12) بانه المرحلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات خلال مدة زمنية محددة ويعكس قدرتها على تحقيق اهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة، واضاف (العبادي، 96، 2007) الاداء المتميز هو اكثر من مجرد أنجاز الاعمال بشكل جيد اذ يذهب الى ما بعد النجاح ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة اليهم بشكل استثنائي .

ويرى الباحث بأن الاداء المتميز هو افضل مستوى اداء يمكن ان يحققه الافراد العاملون في المنظمة.

### ثانياً: أهمية الاداء المتميز

اشار كل من (Daft, 2008, 40)، (الشمري واخرون، 2015، 2) الى ان اهمية الاداء المتميز للمنظمات تتمثل بالآتي:

1. دعم عمليات الابداع والابتكار وتعزيز فاعلية الثقافة المشتركة بين اعضاء التنظيم.
2. تحديد نقاط القوى والضعف في البيئة الداخلية ومعرفة المشاكل التنظيمية الحاصلة وتشخيصها بشكل دقيق.

3. المرونة العالية في الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات الزبائن والتميز في تقديم المنتجات لهم.
4. زيادة القدرة على التمكين واتخاذ القرارات الصائبة التي تزيد من إنتاجية وربحية المنظمة.
5. تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تعتمد على الرؤية المستقبلية الواضحة والخطط الاستراتيجية طويلة الامد.

### ثالثاً: محاور قياس الاداء المتميز

تماشياً مع ميدان البحث وانسجاماً مع فروضه تم اعتماد بطاقة الاداء المتوازن أداة لقياس الاداء المتميز للشركة عينة البحث وتم قياس هذه الابعاد من خلال الاسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبانة الخاصة بكل بعد وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

**1. محور الزبائن:** يعد محور الزبائن احد اهم المحاور الرئيسية في بطاقة الاداء المتوازن، ويوضح هذا المحور مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وقدرتها على ترجمة رسالتها الى مجموعة من المقاييس المتمثلة بالجودة العالية والكلف المنخفضة وهذا ما يعزز من قدرتها التنافسية ويجعلها افضل ممن سواها من المنظمات المنافسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال دعم وتطوير أنشطة البحث والتطوير والابداع والابتكار وتقديم المنتجات الى الزبائن بالوقت المناسب وتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن حجم الاسواق وعدد الزبائن المتواجدين فيها وتحديد مستوى دخلهم وتقسيمهم على فئات مختلفة الامر الذي يزيد من قدرة المنظمة على تقديم افضل الخدمات لهم والحصول على حصة سوقية اكبر والتي تعد مفتاح النجاح (Zizlavsky, 2014, 215).

ومن مؤشرات الاداء المناسب لهذا المحور هي (الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون، رضا الزبون) هذا ما اكده (بحيري، 2004، 217).

**2. المحور المالي:** يكتسب هذا المحور اهمية خاصة كونه يسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة ويجعل منها اكثر مقدرة على مواجهة التحديات البيئية ويعزز من بقائها في الاسواق اطول مدة ممكنة وهذا يمكنها من تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المختلفة (ادريس والغالبي، 2009، 185).

واضاف (الجنابي، 2018، 84) هنالك مجموعة من المؤشرات يمكن من خلالها قياس هذا المحور هي (معدل العائد على الاستثمار، نمو حجم المبيعات، زيادة الارباح) وعلى ضوء هذه المؤشرات يتم تقييم اداء المدراء والاحتفاظ بهم.

3. **محور العمليات الداخلية:** يعبر هذا المحور عن مدى قدرة المنظمة على تحويل مدخلات قليلة الى مخرجات كثيرة باقل كلفة واكثر جودة تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين ويعد هذا المحور حلقة الوصل بين كل من أهداف المحور المالي وأهداف محمر الزبائن ومحاولة الربط بينهما ويركز هذا المحور على جميع أنشطة الابتكار والتعلم وتطوير المهارات والقدرات والتي يجب على المنظمة ان تتقنها من أجل انجاز عمليات داخلية ذات قيمة كبيرة يتم تقديمها الى الزبائن من اجل كسب ولائهم وتحقيق اعلى درجات الرضا لهم عن المنظمة (George et al, 2013:5).

واضافت (مريم، 2014، 55) ان مؤشرات الاداء المناسبة لأهداف محور العمليات الداخلية هي (التسليم في الوقت المحدد، خدمات ما بعد البيع، التصميم والبناء، البحث عن الاسواق).  
4. **محور النمو والتعلم:** يمثل هذا المحور المهارات والقدرات الفكرية الموجودة لدى الافراد العاملين والتي يتم الحصول عليها من خلال عمليات التدريب والطوير المستمرين بحيث لا تستطيع المنظمات انجاز اهدافها الاستراتيجية في كل من محور الزبائن والمحور المالي والعمليات الداخلية الا من خلال محور النمو والتعلم الذي يمثل الركيزة الاساسية لأنجاز وتحقيق تلك الاهداف ويتم ذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وان عملية تحقيق الاداء المتميز تتم في هذا المحور من خلال التوافق بين أهداف المنظمة والعاملين (Yu, Leen, etal, 2009, 818). واكد (الجنابي، 2018، 89) ان مؤشرات منظور التعلم والنمو هي (مهارات وقدرات العاملين، التمكين والتحفيز والاندماج، انظمة المعلومات).

### المبحث الثالث

#### وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فروضه

بههدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في أنموذج البحث واختبار فروضه وطبيعة علاقات الارتباط والأثر (لدور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز)، وبحسب إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة في الشركة عينة البحث وهي (شركة مصافي الشمال مصفى بيجي) على الاستمارات البالغ عددها (106) استمارة، وكانت النتائج كما يأتي:

#### المحور الأول: وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراته

يتضمن هذا المحور التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبداهها الافراد عينة البحث حول المتغيرات الرئيسة للبحث والمتمثلة بدور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز، فضلا عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وكالاتي:

## أولاً: وصف وتشخيص أبعاد الذكاء العاطفي للشركة عينة البحث

تضمن المحور الأول من استمارة الاستبانة (20) سؤالاً أعد لقياس الذكاء العاطفي المتمثل بأبعاده الأربعة (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية)، وكان الهدف من ذلك هو بيان دور تأثير أبعاد الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز للشركة عينة البحث وقد تم قياس ذلك في ضوء الأبعاد الآتية:

**1. فهم الذات:** تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد (فهم الذات) المتمثلة بالمتغيرات (X5-X1)، إذ تشير النسب إلى ان (75.86%) من الأفراد عينة البحث متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (6.42%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (17.72%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.781)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X2) الذي ينص على (اكون واعياً بعواطفني واحاسيسي واستطيع وصف ما اشعر به بدقة وهو اساس الثقة بالنفس) يدعمه وسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.638)، وهذا يشير إلى أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً واضحاً بفهم الذات، إذ يؤكد اغلب الأفراد عينة البحث ومن خلال اجاباتهم أن لديهم القدرة على فهم مشاعرهم ومشاعر الاخرين وهو اساس الثقة بالنفس والذي يعزز من اداء الافراد ويسهم في تحقيق نجاح الشركة.

**2. ادارة الذات:** تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد (ادارة الذات) المتمثلة بالمتغيرات (X10-X6)، إذ تشير النسب إلى ان (68.30%) من الأفراد عينة البحث متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (7.18%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (24.52%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.839)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X6) الذي ينص على (ابحث دائماً عن النواحي الايجابية التي تعزز اداء الشركة في كل الظروف التي اتعامل معها) يدعمه وسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.732)، وهذا يشير إلى أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً واضحاً بإدارة الذات، إذ يؤكد اغلب الأفراد عينة البحث ومن خلال اجاباتهم أن ادارة الذات تسهم بشكل فاعل في تعزيز الاداء الايجابي في الشركة المبحوثة رغم الظروف الصعبة التي تواجهها اثناء تنفيذ استراتيجياتها.

3. **الفهم الاجتماعي:** تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد (الفهم الاجتماعي) المتمثلة بالمتغيرات (X11-X15)، إذ تشير النسب إلى أن (62.26%) من الأفراد عينة البحث متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (12.44%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (25.30%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.852)، وكانت أبرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X13) الذي ينص على (استطيع تحقيق النجاح رغم الظروف الصعبة) يدعمه وسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.605)، وهذا يشير إلى أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً واضحاً ببعد الفهم الاجتماعي، إذ يؤكد أغلب الأفراد عينة البحث ومن خلال إجاباتهم أن شركتهم تستطيع تحقيق النجاح الذي يكسبهم القدرة على المنافسة وتحقيق ما يصبوا إليه الزبون.

4. **العلاقات الاجتماعية:** تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد (العلاقات الاجتماعية) المتمثلة بالمتغيرات (X16-X20)، إذ تشير النسب إلى أن (59.24%) من الأفراد عينة البحث متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (15.84%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (24.92%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.865)، وكانت أبرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X16) الذي ينص على (اجيد فن التعامل مع الآخرين واقم علاقات طيبة معهم) يدعمه وسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.625)، وهذا يشير إلى أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً واضحاً ببعد العلاقات الاجتماعية، إذ يؤكد أغلب الأفراد عينة البحث ومن خلال إجاباتهم أن للعلاقات الاجتماعية دوراً بارزاً في اجادة فن التعامل مع الآخرين واقامة علاقات طيبة معهم تسهم في تعزيز الاداء المتميز للشركة.

### جدول رقم (3) استجابات عينة البحث حول ابعاد الذكاء العاطفي

انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس الاستجابة										المتغير التفسيري	الترتيب	
		لا أتفق تماماً		أتفق		أتفق الى حد ما		لا أتفق		لا أتفق تماماً				المتغير
		5	4	3	2	1	%	ت	%	ت	%			
0.725	4.10	30.2	32	52.8	56	15.1	16	1.9	2	-	-	X1	فهم الذات	
0.638	4.45	52.8	56	39.6	42	7.5	8	-	-	-	-	X2		
0.885	3.80	20.8	22	47.2	50	22.6	24	9.4	10	-	-	X3		
0.670	4.17	30.2	32	58.5	62	9.4	10	1.9	2	-	-	X4		
0.987	3.40	13.2	14	34.0	36	34.0	36	17.0	18	1.9	2	X5		
0.781	3.98	29.44		46.42		17.72		6.04		0.38		المؤشر الكلي		
		75.86												
0.732	3.96	22.6	24	52.8	56	22.6	24	1.9	2	-	-	X6	ادارة الذات	
0.885	3.85	22.6	14	49.1	52	18.9	20	9.4	10	-	-	X7		
0.928	3.60	17.0	18	37.7	40	35.8	38	7.5	8	1.9	2	X8		
0.810	3.80	17.0	18	54.7	58	20.8	22	7.5	8	-	-	X9		
0.840	3.79	18.9	20	49.1	52	24.5	26	7.5	8	-	-	X10		
0.839	3.80	19.62		48.68		24.52		6.80		0.38		المؤشر الكلي		
		68.30												
0.845	3.70	17.0	18	43.3	46	32.1	34	7.5	8	-	-	X11	الفهم الاجتماعي	
0.932	3.50	11.3	12	45.3	48	28.3	30	13.2	14	1.9	2	X12		
0.605	4.55	62.3	66	32.1	34	5.7	6	-	-	-	-	X13		
0.893	3.68	17.0	18	45.3	48	26.4	28	11.3	12	-	-	X14		
0.987	3.20	11.3	12	26.4	28	34.0	36	28.3	30	-	-	X15		
0.852	3.73	23.76		38.50		25.30		12.06		0.38		المؤشر الكلي		
		62.26												
0.625	4.25	35.8	38	54.7	58	9.4	10	-	-	-	-	X16	العلاقات الاجتماعية	
0.897	3.34	5.7	6	43.4	46	32.1	34	17.0	18	1.9	2	X17		
0.785	3.85	18.9	20	54.7	58	20.8	22	5.7	6	-	-	X18		
0.988	3.15	7.5	8	32.1	34	30.2	32	28.3	30	1.9	2	X19		
1.030	3.30	13.2	14	30.2	32	32.1	34	22.6	24	1.9	2	X20		
0.865	3.58	16.22		43.02		24.92		14.70		1.14		المؤشر الكلي		
		59.24												

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

ثانياً: وصف وتشخيص متغير الاداء المتميز: تضمن المحور الثاني من استمارة الاستبانة (12) سؤالاً أعد لقياس الاداء المتميز. اذ تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بالأداء المتميز المتمثلة بالمتغيرات (X21-X32)، إذ تشير النسب الى ان (63.22%) من الأفراد عينة البحث متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (11.63%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (25.15%) كانوا محايدين مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي(3.69) وانحراف معياري (0.874)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X22) الذي ينص على (تلتزم ادارة الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب للزبائن) يدعمه وسط حسابي(4.10) وانحراف معياري (0.815)، وهذا يشير الى أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً واضحاً بتعزيز الاداء

المتميز، إذ يؤكد اغلب الأفراد عينة البحث ومن خلال اجاباتهم أن الشركة تلتزم بتقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم.

#### جدول رقم (4) استجابات عينة البحث لمتغير الاداء المتميز

انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس الاستجابة										المتغير التفسيري	المتغير	
		أتفق تماماً 5		أتفق 4		أتفق الى حد ما 3		لا أتفق 2		لا أتفق تماماً 1				البيان
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.974	3.89	30.2	32	39.6	42	18.9	20	11.3	12	-	-	X21	الاداء المتميز	
0.815	4.10	34.0	36	45.3	48	17.0	18	3.8	4	-	-	X22		
0.964	3.74	26.4	28	30.2	32	34.0	36	9.4	10	-	-	X23		
0.973	3.50	13.2	14	41.5	44	28.3	30	15.1	16	1.9	2	X24		
0.816	3.79	17.0	18	52.8	56	22.6	24	7.5	8	-	-	X25		
0.920	3.13	5.7	6	30.2	32	37.7	40	24.5	26	1.9	2	X26		
0.707	4.0	22.6	24	56.6	60	18.9	20	1.9	2	-	-	X27		
0.775	3.88	20.8	22	50.9	54	24.5	26	3.8	4	-	-	X28		
0.972	3.47	13.2	14	41.5	44	24.5	26	20.8	22	-	-	X29		
0.759	3.96	20.8	22	60.4	64	13.2	14	5.7	6	-	-	X30		
1.017	3.24	9.4	10	34.0	36	32.1	34	20.8	22	3.8	4	X31		
0.803	3.68	13.2	14	49.1	52	30.2	32	7.5	8	-	-	X32		
0.874	3.69	18.88		44.34		25.15		11.0		0.63		المؤشر الكلي		
		63.22				11.63								

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

#### المحور الثاني: اختبار العلاقات الواردة في مخطط البحث

#### أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة اختبار صحة الفرض الرئيس الأول والتي تشير إلى (وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز) وقد تم اختبار هذا الفرض باستعمال معامل ارتباط (بيرسون)، وكانت النتائج على النحو الاتي:

الفرض الفرعي الاول: وجود علاقة الارتباط معنوي بين الذكاء العاطفي والاداء المتميز على المستوى الكلي: يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرض الفرعي الأول، إذ تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز في الشركة عينة البحث على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.928) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسين.



## جدول رقم (5)

## نتائج علاقة الارتباط بين متغيري الذكاء العاطفي والاداء على المستوى الكلي

الذكاء العاطفي	المتغير التفسيري
	المتغير المستجيب
0.928**	الاداء المتميز

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss) مستوى معنوية (0.05) N=106

الفرض الفرعي الثاني: وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز على مستوى الابعاد الفرعية . وتشير نتائج جدول (6)، الى ما يلي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين فهم الذات والاداء المتميز، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.590) عند مستوى معنوية (0.05).

2. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ادارة الذات والاداء المتميز، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.798) عند مستوى معنوية (0.05).

3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الفهم الاجتماعي والاداء المتميز، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.722) عند مستوى معنوية (0.05).

4. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العلاقات الاجتماعية والاداء المتميز، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.830) عند مستوى معنوية (0.05).

وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما توفرت أبعاد الذكاء العاطفي بدرجة أكبر في الشركة عينة البحث كلما ساهم ذلك في تعزيز الاداء المتميز لها بدرجة جيدة ، وهذا يساهم في تكوين علاقات جيدة بين افراد الفريق الواحد مما يزيد من الاندماج والالفة بينهم ويؤدي ذلك الى الارتياح وبالتالي يكون الاداء افضل، وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي، نتوصل إلى إثبات صحة الفرض الرئيس الاول.

## جدول رقم (6)

## نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز على مستوى كل بعد

ابعاد الذكاء العاطفي				المتغير التفسيري
العلاقات الاجتماعية	الفهم الاجتماعي	ادارة الذات	فهم الذات	المتغير المستجيب
0.830**	0.722**	0.798**	0.590**	الاداء المتميز

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss) مستوى معنوية (0.05) N=106

## ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

استناداً إلى مضمون الفرض الرئيسي الثاني التي تشير إلى (وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز)، وكانت نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي:

الفرض الفرعي الاول (وجود علاقة تأثير معنوية بين ابعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز على مستوى المؤشر الكلي) يوضح الجدول (7) أن لأبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً معنوياً في تعزيز الاداء المتميز، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (318.5) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قسيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.86%)، وهذا يشير إلى أن ابعاد الذكاء العاطفي تفسر ما قيمته (86%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالأداء المتميز ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (1.98) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (\*17.85) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية لأبعاد الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز في الشركة عينة البحث ، وهذا يؤكد قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني.

### جدول رقم (7)

#### نتائج علاقة تأثير لأبعاد الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز على المستوى الكلي

الاداء المتميز						متغير مستجيب
						متغير تفسيري
Sig	(T) المحتسبة	(F) المحتسبة	$R^2$	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	الذكاء العاطفي
0.05	17.85*	318.5*	0.86	1.98	1.39	الابعاد مجتمعة

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).  $P \leq 0.05$  df(1,104) N=106

الفرض الفرعي الثاني (وجود علاقة تأثير معنوية بين ابعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز على مستوى الابعاد الفرعية)، وكانت نتائج الاختبار وعلى النحو الاتي:

أ- تأثير فهم الذات في تعزيز الاداء المتميز: تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود تأثير معنوي لفهم الذات في تعزيز الاداء المتميز ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (27.130) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.35%)، وهذا يشير إلى أن فهم الذات يفسر ما قيمته (35%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالأداء المتميز ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (3.84) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (5.210) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني على مستوى البعد الاول.

ب- تأثير ادارة الذات في تعزيز الاداء المتميز: تشير نتائج الجدول (8) الى وجود تأثير معنوي لا دارة الذات في تعزيز الاداء المتميز ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة

(89.425) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.64%)، وهذا يشير إلى ان ادارة الذات تفسر ما قيمته (64%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالأداء المتميز ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (4.93) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (9.460) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني على مستوى البعد الثاني.

ت- تأثير الفهم الاجتماعي في تعزيز الاداء المتميز: تشير نتائج الجدول (8) الى وجود تأثير معنوي للفهم الاجتماعي في تعزيز الاداء المتميز ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (55.950) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.52%)، وهذا يشير إلى ان الفهم الاجتماعي يفسر ما قيمته (52%) من المتغير المستجيب والمتمثل الاداء المتميز ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (5.70) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (7.480) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني على مستوى البعد الثالث.

ث- تأثير العلاقات الاجتماعية في تعزيز الاداء المتميز: تشير نتائج الجدول (8) الى وجود تأثير معنوي للعلاقات الاجتماعية في تعزيز الاداء المتميز ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (113.150) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.70%)، وهذا يشير إلى ان العلاقات الاجتماعية تفسر ما قيمته (70%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالأداء المتميز ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (5.50) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (10.640) عند درجتي حرية (1.104) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني على مستوى البعد الرابع.

## جدول رقم (8)

## نتائج علاقة التأثير لأبعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز على المستوى الجزئي

الاداء المتميز						متغير مستجيب
						متغير تفسيري
Sig	T المحتسبة	F المحتسبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	ابعاد الذكاء العاطفي
0.05	5.210*	27.130*	0.35	3.84	107.90	فهم الذات
0.05	9.460*	89.425*	0.64	4.93	91.15	ادارة الذات
0.05	7.480*	55.950*	0.52	5.70	92.70	الفهم الاجتماعي
0.05	10.640*	113.150*	0.70	5.50	100.80	العلاقات الاجتماعية

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية ( SPSS ). df(1,104) N=106 \*P≤ 0.05

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

خصص هذا المبحث لاستعراض أهم النتائج والمقترحات التي قدمتها البحث، ومن خلال ما يلي:

## أولاً: استنتاجات الجانب العملي

1. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد الذكاء العاطفي أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً واضحاً بهذه الأبعاد، إذ احتل (فهم الذات) المرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية، ثم بقية الأبعاد الأخرى تبعاً (ادارة الذات، الفهم الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية).
2. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي للأداء المتميز أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً واضحاً بالأداء المتميز، إذ يؤكد أغلب الأفراد عينة البحث ومن خلال اجاباتهم أن الشركة تلتزم بتقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم وتسهم في تحقيق اهداف الشركة.
3. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس على المستوى الكلي، تحقيق ابعاد الذكاء العاطفي علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع الاداء المتميز، لتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز الاداء يعتمد بشكل كبير على الذكاء العاطفي، حيث كلما زاد توجه الشركة عينة البحث الى تبني ابعاد الذكاء العاطفي وتوظيفها بشكل صحيح كلما ساهم ذلك في تعزيز ادائهم بشكل افضل.
4. أكدت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس، نتائج قياس علاقة الارتباط بين ابعاد الذكاء العاطفي والاداء المتميز في الشركة عينة البحث، إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وجاءت هذه الأبعاد تبعاً (فهم الذات، ادارة الذات، الفهم الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية)، وهذا ما يعزز ما جاء به الجانب النظري للبحث.

5. بينت نتائج تحليل العلاقات التأثيرية بين إبعاد البحث ومتغيراته، إن استخدام الشركة عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي، يؤثر معنوياً في تعزيز الاداء المتميز، على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

### ثانياً: المقترحات

انسجاماً مع ما ذهب اليه البحث من استنتاجات، فإن هنالك مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز الاداء المتميز للشركة عينة البحث وكما يأتي:

1. ضرورة اعطاء ادارة الشركة عينة البحث الاهتمام الذي يستحقه موضوع الذكاء العاطفي لكونه اكبر اهمية من الذكاء العام حيث يجعل الفرد اكثر سعادة في مجال عمله وذو اداء افضل ولديه القدرة على اتخاذ قرارات ناجحة تزيد من الثقة بالنفس والتعاون بين أعضاء التنظيم.
2. ضرورة ان تتبنى الشركة عينة البحث توظيف أبعاد الذكاء العاطفي في مجال عملها وفي كافة المستويات الادارية وفق رؤية هادفة من أجل تحقيق التميز بالأداء.
3. الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في قطاع المنتجات النفطية من خلال عقد لقاءات وندوات تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم وعواطفهم وانفعالاتهم.
4. يوصي البحث بضرورة تطوير جميع العاملين في الشركة عينة البحث وذلك من خلال التدريب المستمر في برامج العمل من اجل تعزيز الاداء المتميز.
5. وضع معايير عالية للأداء لكل افراد الشركة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي من اجل مواكبة التغيرات التي تجري في بيئة العمل وتحقيق نجاحات متميزة تجعل الشركة في قمة الهرم التنافسي.

### المصادر

#### أولاً: العربية

1. ابو الخير، احمد غنيم، ابو شعيرة، نور عادل (2018)، مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (3)، العدد (2).
2. ادريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، وطاهر محسن منصور، (2009)، "سلسلة الاداء الاستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
3. الجبهان، دينا (2010)، "الذكاء العاطفي وعلاقته بمستوى الأداء"، رسالة ماجستير، الرياض المملكة العربية السعودية.

4. الجنابي، سيف محمد اسماعيل (2018)، العلاقة التكاملية بين مؤشرات القيادة الزرقاء والمقدرات الجوهرية في تعزيز الاداء المتميز -دراسة تحليلية لآراء مجموعة من العاملين في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات ،رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة تكريت- العراق.
5. الشمري، احمد عبدالله، والحسناوي، صالح مهدي، وعبدالله، سرمد الشمري، (2015)، "دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات" دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات كليات الادارة والاقتصاد /الفرات الاوسط ،مجلة الفادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(18)، العدد(2).
6. الشوا،جمانا ماهر مصباح، (2015)، الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على بنك فمستين في محافظات غزة، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر - غزة.
7. العبادي، هاشم فوزي (2007)، دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز،دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (1)، العدد(3).
8. القاضي، عدنان محمد عبده (2012)، الذكاء الوجداني وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية جامعة تعز، المجلة العربية لتطوير التفوق، 3 (4)، 26-80.
9. بحيري، سعد صادق،(2004)، ادارة توازن الاداء، الإدارة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
10. حمد، نهى عبدالرحمن توفيق (2016)، علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الادارية،دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غطاء غزة ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.
11. صالح، احمد علي، والعزاوي، بشرى هاشم، وابراهيم، خليل ابراهيم (2010)، الادارة بالذكاءات ، ط 1 ، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
12. فرج، وليد علاء،(2009)، "علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الاعمال واثرها في الاداء المتميز" دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية، بغداد، العراق.
13. مريم، بودودة،(2014)، استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة2، الجزائر ص55.
14. نعمان، نسرين علي عبدالله (2017)، اثر مهارة السياسة في القرار الاستراتيجي لذكاء العاطفي، دراسة ميدانية في غطاء توزيع الكهرباء الاردني، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

## ثانيا: الأجنبية

1. Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001) "**Organizational Behavior**", Harcourt Inc., USA.
2. Daft, Richard L., (2003), "**Management**", 6th edition, South - Western, A Division of Thomson Learning, United State of America.
3. Daft, Richard, (2008) "**Management**" Vanderbilt University. South-Western, Printer, RR Donnelley & Sons Willard, Ohio, 8<sup>th</sup> Edition, p 40.
4. Festa, R.M., (2001) "**Impacting performance through emotional intelligence**" , paper presented at conference mortgage bankers association of america.
5. George, Giannopoulos1. "**Andrew Holt., Ehsan Khansalar1 & Stephanie Cleanthous1**". (2013) "The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. "International Journal of Business and Management; Vol, 8. No, 5-14.
6. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. **Harvard business review**, 78(2), 4-17.
7. Mayer, J.D & Salovey, P. (1990), **emotional intelligence imagination cognition and personality 9(3)**.
8. Recker, Nancy K., (2001) "**Emotional Intelligence What is it**" , [www.hec.Ohio.edu/Famlif](http://www.hec.Ohio.edu/Famlif).
9. Yu, Leen, & Hamid, Suraya, & Taha, Mohamad, & Pei, Soo, (2009), "**The Balanced Scorecard for Measuring Academic Staff Performance excellence**" International Journal, Vol, 57, No 6.
10. Zizlavsky, Ondrej, . (2014), "**The Balanced Scorecard :Innovative Performance Measurement And Management Control System**" Journal of Technology management And Innovation, Vol 9 , Issue 1.

## ملحق استمارة الاستبانة

السيدات والسادة الافاضل ..... المحترمون

السلام عليكم .....

بالنظر لما نعهده بكم من علم ومعرفة وخبرة ، أضع بين ايديكم الاستبانة التي أُعدت لإكمال بحثنا الموسوم (دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفين شركة مصافي الشمال - مصفى بيجي). لذا نرجو تعاونكم معنا في الإجابة عن الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتكم العملية في قطاع المنتجات النفطية ، راجين الإجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. إن الاجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الاجابة على اساس الواقع الموجود وليس على ما ترونه مناسبا وصحيحا.

3. يرجى الاجابة بوضع علامة (√) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو اقرب لذلك، علماً بأنه ليس هناك اجابة صائبة وإجابة خاطئة.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام...

م.م. هادي مران احمد

الجامعة التقنية الشمالية/ المعهد التقني الدور

**اولاً: الذكاء العاطفي:** يشير الى قدرة الفرد الى معرفة مشاعرة وكيفية توظيفها بشكل صحيح من اجل تحسين ادائه وتحقيق الاهداف التنظيمية فضلاً عن معرفة مشاعر الاخرين واقامة علاقات ناجحة معهم .

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
<b>فهم الذات:</b> المقصود به معرفة الفرد لعواطفه وادراك مشاعرة وهذا هو الاساس للثقة بالنفس						
1.	اكون دائماً واضحاً بالتعامل مع نفسي ومع الاخرين .					
2.	اكون واعياً بعواظفي واحاسيسي واستطيع وصف ما اشعر به بدقة وهو اساس الثقة بالنفس.					
3.	استطيع تحديد نقاط القوة والضعف لدي .					
4.	امتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد الاتجاهات					
5.	اشعر بالتفائل والامل دائماً					
<b>ادارة الذات:</b> تعني القدرة على اصدار الحكم والتفكير المتاني قبل القيام باي تصرف والقدرة على التحكم في السلوك الفردي.						
6.	ابحث دائماً عن النواحي الايجابية التي تعزز اداء الشركة في كل الظروف التي تعامل معها .					
7.	تساعدني مشاعري في اتخاذ قرارات مهمه في حياتي .					
8.	ابدوا هادئاً تحت أي ضغوط اتعرض لها .					
9.	استطيع ان اتحدث بسهولة عن مشاعري .					
10.	اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا تطلب الأمر.					
<b>الفهم الاجتماعي:</b> ويقصد به القدرة على ادراك وفهم مشاعر الاخرين وكذلك الوعي بانفعالاتهم.						
11.	أكون متحمساً حينما أسعى لتحقيق اهدافي.					
12.	ليس لدي مشكلة كبيرة في ان اجازف مجازفة مدروسة .					
13.	استطيع تحقيق النجاح رغم الظروف الصعبة .					
14.	استطيع تركيز انتباهي في الاعمال المطلوبة مني .					
15.	استطيع قراءة مشاعر الناس من تغيرات وجوههم .					
<b>العلاقات الاجتماعية:</b> هي القدرة على التعامل مع مشاعر الاخرين بشكل فاعل وادارة العلاقات الاجتماعية معهم.						



ت	العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
16.	اجيد فن التعامل مع الاخرين واقيم علاقات طيبة معهم .					
17.	اشعر بمحبة الاخرين واحترامهم لي .					
18.	لي القدرة على التفاعل مع مشاعر الاخرين .					
19.	اركز وانتبه دائماً عندما استمع الى اراء الاخرين .					
20.	احافظ على هدوئي حتى عندما يضايقني الناس بأسئلتهم.					

ثانياً: الأداء المتميز: هو افضل مستوى أداء يمكن ان يحققه الافراد العاملون في المنظمة .

ت	العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
21.	توفر ادارة الشركة كادر قادر على الاستجابة المباشرة مع متطلبات الزبائن.					
22.	تلتزم ادارة الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية ويسعر مناسب للزبائن .					
23.	تستخدم شركتنا معايير ذات جودة عالية لتحسين المنتجات .					
24.	تهتم ادارة شركتنا بالتدريب والتطوير من اجل رفع كفاءة العاملين					
25.	تمتلك شركتنا موارد بشرية تتمتع بمهارات وقدرات عالية لتحقيق التميز بالأداء .					
26.	تقدم شركتنا التسهيلات المناسبة من اجل حصول موظفيها على شهادات افضل.					
27.	تقوم ادارة الشركة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية عالية					
28.	تدعم ادارة الشركة الانشطة والاعمال الابداعية للعاملين .					
29.	تعتمد شركتنا اسلوب العمل الجماعي او فرق العمل من اجل تحسين جودة المخرجات .					
30.	تتبنى شركتنا تقديم المنتجات الجيدة التي تسهم في زيادة الإيرادات					
31.	تعتمد ادارة الشركة توفير الموارد المالية الكافية لمواجهة الاحداث والازمات الطارئة .					
32.	تسهم النظم المالية بإدارة الشركة بتحديد الاقسام التي تحتاج الى الدعم المالي .					