



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي

دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية

**The Effect of Developing Emotional Intelligence's Skills on
Career Development**

Comparative Study in the Syrian Banking Sector

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

همام خوند

إشراف

د. أيمن ديوب

مدرس إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد- جامعة دمشق

بسم الله الرحمن الرحيم

{وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ}
التوبة ١٠٥

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}
البقرة ٣٢

صدق الله العظيم

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

اسم الباحث: **همام علي خونده**

عنوان الرسالة: أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي - دراسة
مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية

لجنة الإشراف والحكم:

الأستاذ الدكتور: **جمال اليوسف**
رئيساً
الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الدكتور: **تيسير زاهر**
عضواً
مدرس إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الدكتور: **أيمن ديوب**
مشرفاً
مدرس إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

تاريخ الرسالة

٢٠١٠/٠٨/٢٥

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠١٠/ /

الدراسات العليا

٢٠١٠/ /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٠/ /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٠/ /

كلمة شكر

أتقدم أولاً بالشكر لله عز وجل على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذا العمل....

كما أود أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد المتواضع، و إلى كل من قدم لي يد العون سواء بالتشجيع المعنوي أم بتقديم المعلومات أم بالعمل التقني و الفني.
و أخص بالشكر:

د. أيمن حسن دويوب

على تفضله بقبول الإشراف على هذا البحث المتواضع، و على سعة صدره طوال مدة الدراسة، والذي لم يوفر أي مشورة أو مساعدة لمساعدتي في هذا العمل، فكان المقيّل من العثرة والباعث في النفس الهمة والعزيمة كلما وهنت الخطوة.

كما أود أن أعبر عن عميق شكري وامتناني لأعضاء لجنة الحكم:

د. جمال اليوسفي

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق.

د. تيسير زاهر

مدرس في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق.

وذلك لتفضلهم بالمشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة .

وأخيراً، أتوجه بالشكر و التقدير والامتنان لكل من ساعدني في إعداد القسم الميداني من البحث ولكل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع.

الأهداء

إلى أول صداقة عرفتھا...وإلى من فيض عطفھا نملأ ... ووبركات

دعائھا وفقت .. أمي وأبي ..

إلى صميم القلب .. بصيرة الرؤية ... نبض الروح رجاحة العقل

..... أختي ..

إلى السد العاليي...البرج الشامخ الكرمالأحالة

الإباء..... أقاربي ..

إلى صدي في هذه الحياة....وثروتي في مسيرتي.....وسندي في

محتي رمز التضحية أصدقائي

ملخص الدراسة

يتناول الباحث دراسة أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي لماله من أثر في تنمية الفرد في المنظمة الذي يعتبر الأساس في العملية الإدارية, وقد هدف الباحث من خلال الدراسة التي أعدها لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

١. تحديد مهارات الذكاء العاطفي التي يجب ان تتوفر في الأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة.

٢. التعرف على اثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة.

٣. تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتنمية مهارات الذكاء العاطفي وأثرها على تطوير المسار الوظيفي

وقد طبق الباحث الدراسة على عينة من المصارف العامة والخاصة مجمل أفرادها ٢٧٥ مفردة، وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١. يوجد ارتباط بين المناصب الإدارية التي تم شغلها والدورات التي اتبعها الأفراد

٢. توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار

الوظيفي في المصارف العامة والخاصة.

٣. توجد اختلافات جوهرية بين الافراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم

لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية(الصفة الوظيفية، المؤهل

العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، المناصب المشغولة). وعدم وجود

اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء

العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس).

٤. توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين

في المصارف وتطوير المسار الوظيفي.

٥. توجد اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية

مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي.

٦. يعتبر الدافع وتوفر المهارات من أهم الوسائل لتطوير المسار الوظيفي.

The Abstract

The author engages in studying the effect of developing emotional intelligence's skills on career development because of its effect on developing the individual in the organization that is considered the basis of the managerial process. The author aimed to achieve the following:

1. Determining emotional intelligence's skills that have to be in the workers at the field study banks.
2. Defining the effect of developing emotional intelligence's skills on career development for workers at the field study banks.
3. Determining the similarity and differentiation between the public and the private banks considering the case of developing emotional intelligence's skills and its effect on career development.

The author has applied the study on the banking sector; the sample size /275/ case, and accomplished the following results:

1. There is a correlation between the managerial position and the training courses.
2. There is significant effect between the existence of emotional intelligence's skills and career development in the public/private banks.
3. There are significant differences between the workers in the banks considering having their emotional intelligence's skills due to their demographic variables (career title, education, age, career experience, training courses, career position), and there are no significant differences between the workers in the banks considering having their emotional intelligence's skills due to their demographic variables (gender).
4. There is a significant relationship between developing emotional intelligence's skills and career development for the workers in the public and the private banks.
5. There is significant differences between the public and the private banks considering the effect of developing emotional intelligence's skills on career development.
6. The motivation and the existence of skills considered the most important tool for career development.

المحتويات

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة الدراسة	٢
مصطلحات الدراسة	٥
الدراسات السابقة	٦
مشكلة الدراسة	١٢
فرضيات الدراسة	١٣
أهداف الدراسة	١٣
أهمية الدراسة	١٤
مجتمع وعينة الدراسة	١٤
حدود الدراسة	٢٠
منهج الدراسة	٢٠
تصميم الاستبانة	٢٠
اختبار صدق وثبات المقاييس	٢١
الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	٢٤

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
المبحث الأول: تنمية مهارات الذكاء العاطفي.	٢٨
١) الجذور التاريخية للذكاء العاطفي.	٢٩
٢) الذكاء العاطفي، التعريف والأهمية.	٣٤
٣) نماذج الذكاء العاطفي.	٣٩
٤) مهارات الذكاء العاطفي.	٥١
٥) تنمية مهارات الذكاء العاطفي.	٦٢
المبحث الثاني: تطوير المسار الوظيفي.	٧٢
١) مقدمة	٧٣
٢) تطوير المسار الوظيفي، المفهوم	٧٤
٣) مسؤولية تطوير المسار الوظيفي والفوائد المكتسبة	٨١
٤) الحراك الوظيفي	٨٦

٨٩	٥) نماذج تطوير المسار الوظيفي
٩٨	٦) مراحل تطوير المسار الوظيفي
١٠١	٧) العوامل المؤثرة على تطوير المسار الوظيفي والمنافع منها
١٠٨	المبحث الثالث: تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي
١٠٩	١) مقدمة
١١٠	٢) عناصر تطوير المسار الوظيفي
١١٥	٣) تأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

رقم الصفحة	الموضوع
١٢٥	المبحث الأول: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.
١٢٦	أولاً: الدراسة الميدانية.
١٣١	ثانياً: اختبار الفرضيات.
١٤٦	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات.
١٤٧	النتائج
١٥٢	التوصيات والمقترحات
١٥٥	قائمة المراجع
١٦٦	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	بيان الجدول	رقم الصفحة
١.	عدد الفروع لكل مصرف من مصارف العينة	١٥
٢.	توزيع الاستثمارات بين المصارف العامة والخاصة	١٦
٣.	توصيف عينة الدراسة تبعاً للعوامل الديموغرافية	١٧
٤.	توصيف جزئي لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	١٨
٥.	الاتساق الداخلي الذي يوضح مصداقية النتائج المحققة من كل بند من بنود الاستقصاء	٢٢
٦.	قيمة معامل ثبات المقياس: الاختبار بطريقة ألفا كرونباخ	٢٣
٧.	قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية	٢٣

٣٤	الفرق بين معامل الذكاء والذكاء العاطفي	٨.
٤٠	مقياس الذكاء العاطفي المتعدد العوامل	٩.
٤٤	مقارنة بين قائمة المقدرة العاطفية وإطار المقدرة العاطفية لـ Goleman	١٠.
٤٦	الإطار العام للـ EQ-Map	١١.
٤٨	النماذج المختلطة ونماذج القدرة	١٢.
٥١	تحديد العواطف	١٣.
٥٢	استخدام العواطف	١٤.
٥٢	فهم العواطف	١٥.
٥٣	إدارة العواطف	١٦.
٨٩	ملخص لنماذج تخطيط برامج تطوير المسار الوظيفي	١٧.
١١٥	مصفوفة إطار المهارات العاطفية	١٨.
١٢٦	توصيف كلي لوسائل تطوير المسار الوظيفي	١٩.
١٢٧	ترتيب وسائل تطوير المسار الوظيفي	٢٠.
١٢٧	وسائل تطوير المسار الوظيفي حسب القطاع	٢١.
١٢٨	ترتيب وسائل تطوير المسار الوظيفي عام – خاص	٢٢.
١٢٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	٢٣.
١٣٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري في كل من القطاع العام والخاص	٢٤.
١٣١	معاملات الارتباط بين متغيرات توفر مهارات الذكاء العاطفي وبين تطوير المسار الوظيفي	٢٥.
١٣٢	معاملات الارتباط بين متغيرات توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي على مستوى القطاع العام والخاص	٢٦.
١٣٤	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيرات توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي	٢٧.
١٣٥	نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي	٢٨.
١٣٧	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA على المستوى الكلي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	٢٩.

١٣٨	تحليل التباين ANOVA أحادي الجانب على مستوى المصارف العامة والخاصة	٣٠.
١٤٢	معامل الارتباط بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة والخاصة	٣١.
١٤٢	معامل الارتباط بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي على المستوى القطاعين معاً	٣٢.
١٤٣	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي	٣٣.
١٤٤	نتائج تحليل التباين ANOVA لتأثير مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي	٣٤.
١٤٤	نتائج اختبار Kruskal-Wallis	٣٥.
١٥٠	مصفوفة النتائج	٣٦.
١٥٢	مصفوفة المقترحات والتوصيات	٣٧.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	بيان الشكل	رقم الشكل
٣	مهارات الذكاء العاطفي	١.
٣٠	مقياس معامل الذكاء	٢.

٣٣	التطور التاريخي للذكاء العاطفي	٣.
٤٢	تكوين الـ MSCEIT	٤.
٤٣	العوامل الأساسية والفرعية التي اعتمدها Bar-On في نظريته	٥.
٤٧	مقارنة بين نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي	٦.
٤٩	دور الذكاء العاطفي في المنظمات الخدمية	٧.
٥٠	الأدوار المحتملة للذكاء العاطفي في الحياة	٨.
٥٤	المهارات الأربع للذكاء العاطفي	٩.
٥٥	إطار Anthony Mersino للذكاء العاطفي	١٠.
٥٦	إطار المهارات العاطفية لـ Goleman	١١.
٥٩	نموذج العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي وكيفية عملها	١٢.
٦١	عناصر القيادة	١٣.
٧٧	المسار المهني لنائب مدير تنفيذي في القطاع المصرفي	١٤.
٧٩	تنمية المسار الوظيفي "مسؤولية المنظمة ومسؤولية الفرد"	١٥.
٨٢	مسؤولية الفرد والمنظمة في تطوير المسار الوظيفي بشقيه إدارة المسار وتخطيط المسار	١٦.
٨٤	تطوير المسار الوظيفي بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية	١٧.
٩١	نموذج تطوير المسار الوظيفي لزيادة الفعالية التنظيمية	١٨.
٩٣	نموذج تطوير المسار الوظيفي INCOME	١٩.
٩٥	نموذج تطوير المسار المستقبلي	٢٠.
٩٦	نموذج اللغز لتطوير المسار الوظيفي Career Development Puzzle	٢١.
٩٧	المواءمة بين المسؤوليات الثلاث لتطوير المسار الوظيفي	٢٢.
٩٩	مراحل تطوير المسار الوظيفي لـ Decenzo & Robbins	٢٣.
١١٠	نموذج نظرية المواءمة الوظيفية	٢٤.
١١١	نظرية المواءمة الوظيفية كعملية	٢٥.

١١٣	رسم يبين الاتجاه النسبي لمحددات كل عامل من العوامل	٢٦.
١١٧	عملية تنمية الذكاء العاطفي	٢٧.
١١٩	الذكاء العام، بيئة العمل، الذكاء العاطفي، والأداء	٢٨.
١٢٠	نموذج تحسين الحياة الوظيفية	٢٩.
١٤١	شكل الانتشار بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي	٣٠.

قائمة المخططات

رقم المخطط	بيان المخطط	رقم الصفحة
١.	أعلى العوامل أهمية في تطوير المسار الوظيفي	١١٤

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- ١- مقدمة الدراسة
- ٢- مصطلحات الدراسة
- ٣- الدراسات السابقة
- ٤- مشكلة الدراسة
- ٥- فرضيات الدراسة
- ٦- أهداف الدراسة
- ٧- أهمية الدراسة
- ٨- مجتمع وعينة الدراسة
- ٩- حدود الدراسة
- ١٠- منهج الدراسة
- ١١- تصميم استمارة الاستقصاء
- ١٢- اختبار صدق وثبات المقاييس
- ١٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

١- مقدمة الدراسة:

اشتقت العديد من نظريات الادارة الحديثة والابحاث من حقيقة مفادها أنه من المهم ضمان تحقيق تنمية فعالة للقدرات الفردية عبر تنمية الميزات والمميزات الشخصية، لذلك فإن القائد في المنظمات الحديثة تطور دوره من شخص يدير ويشرف على الأنشطة وذلك بالمفهوم الضيق لمعنى القيادة إلى شخص يجعل الناس الذين يقودهم قادرين على الحفاظ على أداء متميز في العمل. ومن هنا تأتي أهمية تأثير هؤلاء القادة وبالتالي فإن امتلاك القادة مقدرات تفاعلية أصبح موضوع حظي باهتمام متزايد والذي مكن من تمييز القائد الناجح من غير الناجح (Zadel, 2006)^(١).

ولتحقيق ذلك وضع Sifetlik (٢٠٠١) خمس مجموعات للمقدرات وهي:

- **مقدرات منهجية:** وتتضمن القدرة على إدارة الوقت واتخاذ القرارات وكيفية صياغة حلول للمشاكل بالإضافة إلى المقدرات الاتصالية.
- **مقدرات اجتماعية:** وهي قدرات اقناعية وتفاوضية والقدرة على إدارة الأفراد.
- **مقدرات تقييمية:** وتتضمن القدرة على تأسيس وجهات نظر حول الأمور بشكل إيجابي.
- **مقدرات تعليمية:** وتشمل القدرة على التعلم وتقييم ما يمكن أن يكون مهماً بشكل أساسي للفرد في المستقبل، وكذلك القدرة على جمع ومعالجة المعلومات.
- **مقدرات محددة ترتبط بمكان العمل:** والتي تشير إلى المقدرات التي تميز خطوط (علاقات) العمل عن بعضها البعض.

وأكثر من ذلك ووفقاً لبعض الباحثين فإن مكان أنشطة القيادة قد تحول من العوامل المادية إلى معنوية مثل ثقافة المنظمة والمعرفة والاتصالات والتحفيز عبر العمل والمسار الوظيفي وغير ذلك من الوسائل التحفيزية.

كما توجد دراسات أظهرت أن القيادة تتطلب توفر عنصرين إحداهما الذكاء والآخر المعرفة بتفاصيل العمل، وهو ما يطلق عليه بالذكاء العاطفي أو الانفعالي والذي يمكن الفرد من الوصول إلى مستويات أداء عالية.

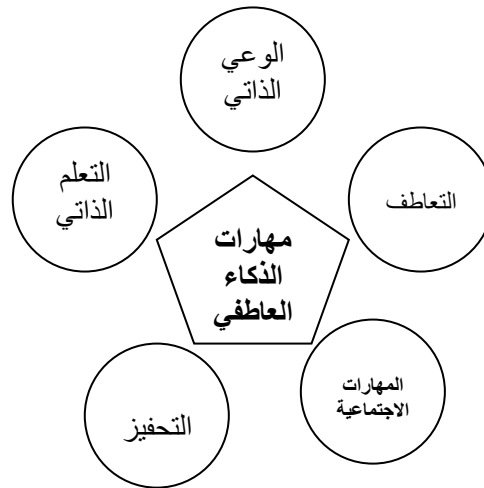
ووفقاً لـ (Robbins, 2001)^(٢) فإن الفرد يمكن أن يمتلك تدريب عالي الأداء، وتحليل متفوق ورؤية طويلة المدى وابتكار في الأفكار ولكن لا يمكنه أن يكون قائداً.

هذا ويعتبر مصطلح الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة فقد أوجد منذ حوالي ١٥ سنة و اتفق على أن المهارات العاطفية تعتبر مهمة كالمهارات الادراكية مع أنها نوعية بشكل مختلف وربما تتطلب وجهات نظر تربوية لفهمها، وقد وصف كل من Mayer و Salovey و Carosu الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على التعرف على العواطف ومعالجتها بشكل إدراكي وتحسين العملية الإدراكية عبر العواطف وإدارة عواطف الشخص وعواطف الآخرين معاً" (Mayer, et.al, 2000)^(٣).

و أكد كل من Stouph و Palmayer أن مفهوم الذكاء العاطفي يتمحور حول مجموعة من المهارات التي تمكن الفرد كيف يمكن له أن يدرك و يفهم الأسباب وإدرة مشاعره وعواطفه ومشاعر الآخرين.

ويتضمن هذا المصطلح الذي أتى نتيجة تطوير لنظرية Gardner للذكاءات المتعددة الداخلية، الخارجية، والشخصية والذي استخدم من قبل Salovey و Mayer (١٩٩٠) الأمر الذي شكل قاعدة لنظرية الذكاء العاطفي، وقد اقترح Goleman (١٩٩٨) تطويراً لنموذج Salovey و Mayer (١٩٩٠) اعتمد على تطوير خمس مقدرات عاطفية واجتماعية يوضحها الباحث بالشكل التالي: (٤)

الشكل رقم (١)
مهارات الذكاء العاطفي



*المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الشكل السابق مكونات الذكاء العاطفي، وهي:

- **الوعي (الإدراك) الذاتي:** وتتضمن القدرة على فهم وترجمة مشاعر الفرد الذاتية من خلال الانعكاس الداخلي، وكذلك القدرة على التفكير بشكل عقلائي والقيام بتغييرات تستهدف تحسين السلوك مما ينعكس في الفهم الواضح والعميق لذات الفرد وتقود بالنتيجة إلى فهم أفضل للآخرين.

Lanser (٢٠٠٠) أكد على أهمية إدراك الفرد لذاته وذلك لتأثيرها الكبير على القيام والتميز في أداء العمل.

- **التعلم الذاتي:** إن الإدراك الذاتي يمكن الفريق من اتقان التعلم الذاتي، والذي يعرف (Lanser) بأنه القدرة على استخدام العواطف لتسهيل عملية أداء المهمة، وقد وضع Goleman عملية معالجة العواطف ووضع انجاز المهام الموكلة أولاً، ومن ثم فإن العواطف ستسهل من عملية إنجاز الغايات والأهداف الموضوعية.

• **التحفيز:** وهي القدرة على تحفيز أعضاء الفريق لكي يساهموا بكل ما لديهم، فالعمال لا يعملون إلا إذا أحسوا بأن هناك من يدعمهم وقد اقترح كل من Goleman و Lanser (١٩٩٨), (٢٠٠٠) بأن التحفيز عنصر مهم في تكوين الذكاء العاطفي، مما يقودنا بشكل أو بآخر نحو الأوجه الإيجابية والسلبية للحياة العملية، من خلال إظهار المبادرة والمثابرة والتفاني في العمل كما لو كان هدف موجه ومركز ومفعّل.

• **التعاطف:** أوضح Goleman (١٩٩٨) بأن التعاطف هو التفهم لمشاعر الآخرين والقدرة على الاتفاق والتفاهم مع مشاعرهم في قضايا تخص نشر التعاون والوئام بين أفراد من مختلف نواحي الحياة.

• **المهارات الاجتماعية:** تعتبر ضرورية لعملية التنمية الإيجابية والفعالة للعلاقات مع الزملاء في العمل، وتمكن من التفاعل مع أعضاء الجماعة لإزالة الخلاف والعمل على تذليل وتسهيل جميع التوترات التي يمكن أن تجمع والتي لها تأثير سلبي على أعضاء الفريق ونجاحه. ويجب على الأفراد في المنظمة أن يتمتعوا بالقدرة على إثارة التعاون والتآلف والعمل الجماعي من خلال التنمية الجيدة للمهارات الاجتماعية.

وأشار Goleman إلى أن الذكاء العام وحده لا يضمن نجاح الفرد وتفوقه، وإنما يحتاج الفرد إلى الذكاء العاطفي الذي يعد مفتاح النجاح في المجالات العلمية والعملية؛ وذكر Goleman أن الذكاء المعرفي يسهم على أعلى تقدير بنسبة ٢٠٪ فقط في تحقيق الفرد للنجاح في حياته بينما هناك عوامل أخرى من بينها الذكاء العاطفي تسهم بنسبة ٨٠٪ وأكثر في التميز.

وقد أدى الاهتمام المتزايد خلال ١٥ سنة الماضية بدراسة دور المهارات العاطفية إلى إدراك علماء الإدارة والسلوك التنظيمي إلى أهمية تنميتها ودورها في تحقيق النجاح في أداء الأعمال^(٥). وباعتبار أن تنمية مهارات الذكاء العاطفي تدخل ضمن خطط التنمية الإدارية التي تمارسها المنظمة في عملياتها فقد أكد (ديوب، ٢٠٠٢)^(٦) إلى أن هناك دور مهم تلعبه عملية التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي والعمل على الاهتمام بعملية اختيار قيادات المنظمة ليس فقط على أساس اختبارات الذكاء العادي، وإنما على أساس اختبارات الذكاء العاطفي والعمل على نشر ثقافة ضمن المنظمة تؤمن بعملية التوجه بالذكاء العاطفي كأساس لعملية التنمية.

وأوضح أيضاً (Abraham, 2007)^(٧) الدور الذي يمكن أن تلعبه تنمية مهارات الذكاء العاطفي في التأثير على أداء القادة والاستفادة من ذلك في وظائف إدارة الموارد البشرية في عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وإدارة المسار الوظيفي بما يمكن من تطوير الأداء الإداري من خلال تحسين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والقدرة على التكيف مع التغيير ومواجهة ضغوط العمل.

٢ - مصطلحات الدراسة:

الذكاء العاطفي: "مركب من الكفاءات البين-شخصية والعاطفية؛ التي تؤثر في سلوكنا وفي تفكيرنا وفي تفاعلنا مع الآخرين" (Macaleer, Shannon, 2002) ^(٨).

الوعي الذاتي: وهي القدرة على إدراك العواطف ومعرفة الفرد لنقاط قوته وضعفه وثقته بقدراته وإمكاناته وتقديره لذاته (Boyatzis. R. E., 2000, P.3) ^(٩).

إدارة الذات: وهي القدرة على الاستمرار برقابة العواطف والدوافع والتحكم بها ضمن معايير محددة عن طريق تحمل الفرد للمسؤوليات الملقاة على عاتقه والالتزام بتحقيق معايير التميز والتحسين المستمر واقتناص الفرص المتاحة في ظل الظروف والمتغيرات المحيطة (Boyatzis. R. E., 2000, P.3) ^(٩).

الوعي الاجتماعي: وهو القدرة على فهم الآخرين والاحساس باحتياجاتهم لمقابلتها بما يحقق المشاركة والاعتراف بشكل يحقق احتياجات العملاء كافة على المستوى التنظيمي (Boyatzis. R. E., 2000, P.3) ^(٩).

المهارات الاجتماعية: وهي القدرة على التأثير والاتصال والتفاوض لحل الخلافات عبر أسلوب قيادي متميز يحث على التغيير وبناء علاقات فعالة ويبحث على العمل الجماعي والتعاوني (Boyatzis. R. E., 2000, P.3) ^(٩).

تنمية مهارات الذكاء العاطفي: وهي عملية تنمية المهارات والقدرات التي تم استعراضها سابقاً.

تطوير المسار الوظيفي: هو سلسلة طويلة من الأنشطة والتي تساهم في استكشاف مهنة الفرد وتأسيسها والنجاح فيها والمواءمة داخله (Dessler, 2005, P.350) ^(١٠).

٣- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

١. دراسة محمد جاهين. ١٩٩٥: (١١)

وهي بعنوان "محددات اختيار القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة".

ومن أهم نتائج الدراسة:

✓ عدم وجود خرائط للتعاقب والإحلال الإداري للأفراد العاملين في مستويات إدارية لمعرفة مدى صلاحية الأفراد للترقية إلى وظائف قيادية معينة وعمّا إذا كانوا

يحتاجون إلى تدريب وعدم الربط بين تحديد الاحتياجات التدريبية والمتغيرات والتحديات التي حدثت أو التي من المتوقع حدوثها، وصفاتهم الشخصية والسلوكية.

✓ إن كفاءة وفاعلية القائد الإداري تتوقف على خصائص ومواصفات منها القدرة على إعداد الكوادر المرتقبة وتنميتها والقدرة على التنبؤ والتفكير الإبداعي وبناء فريق العمل.

٢. دراسة جازية صلاح الدين زعتر. ١٩٩٥: (١٢)

وهي بعنوان " استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية".

وخلصت الدراسة إلى أن هناك اختلافات بين البنوك التجارية من حيث وجود استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي وتبين وجود علاقة بين توفر استراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي في البنوك التجارية والتميز في أداء الخدمات المصرفية وأيضاً وجود علاقة بين توفر استراتيجية لتحقيق النمو الوظيفي للعاملين والتميز في أداء الخدمات المصرفية؛ وانتهت الدراسة إلى اقتراح نظام لتطوير المسار الوظيفي من خلال ضرورة توفر نظام جيد للمعلومات في البنوك التجارية.

٣. دراسة إيمان إبراهيم عودة. ١٩٩٩: (١٣)

وهي بعنوان "نموذج مقترح لتخطيط المسار المهني للقيادات النسائية بالتطبيق على شركات الأدوية".

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

١. وجود علاقة بين تولي المرأة للمناصب القيادية في بداية مراحل المسار المهني والتقدم في بقية مراحل المسار المهني.
٢. عدم وجود اختلافات بين المستويات الإدارية العليا والوسطى فيما يتعلق بأهداف واتجاهات القائدات نحو تخطيط المسار المهني.

٤. دراسة أيمن ديوب. ٢٠٠٢: (١٤)

وهي بعنوان " التنمية الادارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي".

خلصت هذه الدراسة للإشارة إلى النتائج التالية:

١. ضرورة زيادة الاهتمام باختيار القيادات الادارية ذات الخبرة و الكفاءة و تنميتها إدارياً.
٢. ضرورة توفر قناعة لدى المسؤولين بأهمية التنمية في تطوير و اختيار القيادات الإدارية.
٣. زيادة الاهتمام بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.
٤. زيادة الاعتماد على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البرامج التنموية و الإدارية.
٥. الاهتمام بعملية توصيف الوظائف و تخطيط القوى العاملة.

٦. ضرورة إعداد خرائط للمسارات الوظيفية وبناء قاعدة معلومات تختص بالقيادات الإدارية.

٥. دراسة رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي. ٢٠٠٧: (١٥)

وهي بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية ".
وتوصلت إلى وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء وأن هؤلاء المدراء ليس لهم حرية اختيار وظائفهم كما أن الأنظمة واللوائح والقوانين لا تساعد على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء وتوجد صلة لبناء الخبرة و تلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها.
وأوصت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

١. توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته.
٢. تعزيز نقاط القوة لدى المدراء والعاملين في الجامعة بما يخص المسار الوظيفي.
٣. تركيز الباحثين في الإدارة على إجراء دراسات حول المسار الوظيفي.
٤. التركيز على الكفاءة في اختيار المدراء.

٦. دراسة عبد العظيم سليمان المصدر. ٢٠٠٨: (١٦)

وهي بعنوان " الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة".
توصلت هذه الدراسة إلى أن الذكور لديهم ذكاء عاطفي أكثر من الإناث ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الانفعالي في تقدير الذات لصالح ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع وعدم وجود فروق بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الانفعالي في وجهة الضبط والخلل و وجود تأثير للذكاء الانفعالي على كل من وجهة الضبط وتقدير الذات و الخلل.
في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث استخلص التوصيات؛ كضرورة الاهتمام بالذكاء الانفعالي والوجداني لدى الطلاب الذي يؤدي إلى رفع مستوى الذكاء و التركيز على أبعاد الذكاء الوجداني وخاصة إدارة الانفعالات و التحكم فيها وإجراء دراسات أخرى لدراسة علاقة الذكاء الوجداني وغيره من أنواع الذكاء الأخرى.

الدراسات الاجنبية:

١. دراسة Irene. ١٩٩٢: (١٧)

وهي بعنوان "التخطيط والتنمية لمدراء هونكونغ".
توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها بالآتي:
a. وجود نقص كبير بشكل أساسي في تخطيط الموارد البشرية في الشركات المدروسة ماعدا الحكومية.

b. وجود نقص بالاهتمام بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي من قبل المدراء أنفسهم، واقترح الباحث منح المدراء تسهيلات أكبر في مجال تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، وشرح أهداف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، ودور التنمية الإدارية والتدريب في تطوير

المسار الوظيفي وشرح ممارسات الشركات في هذا المجال وكيفية تنفيذها لما لها من أثر على المدراء في إدارة مساراتهم الوظيفية وتطويرها.

٢. دراسة Abraham Rebecca: ١٩٩٩: (١٨)

وهي بعنوان "الذكاء العاطفي في المنظمة من وجهة نظر تصورية".

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب الدلالة بين الذكاء العاطفي، وكل من أداء العمل، وتماسك فريق العمل، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، كما يحقق ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي التوافق بين تقيييمات المشرف والتقييم الذاتي من قبل المرؤوسين، كما تبين أن ارتفاع مستويات الذكاء العاطفي يؤدي إلى تخفيض الأثر السلبي للتناحر العاطفي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وتبين أن الذكاء العاطفي متغير وسيط يعدل علاقة صراع الدور الأخلاقي بالالتزام التنظيمي، حيث إن ارتفاع مستويات الذكاء العاطفي يؤدي إلى تخفيف الآثار السلبية لصراع الدور الأخلاقي. كما أنه يعدل العلاقة بين القلق أو عدم الطمأنينة في العمل، وبين الالتزام التنظيمي، حيث إن الأفراد الأذكى عاطفياً أقل احتمالاً للانسحاب من العمل الناتج عن عدم الثقة أو القلق في العمل، وتبين كذلك أن الرقابة المباشرة على العمل تتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، ففي حالات الرقابة المرتفعة على أداء العمل، فإن ارتفاع الذكاء العاطفي يقلل الالتزام التنظيمي ويقلل الرضا الوظيفي، لأن أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع يكونون أكثر رضاً والتزاماً، عندما يكونون أكثر استقلالية في العمل.

٣. دراسة Robert: ٢٠٠٠: (١٩)

وهي بعنوان " تنمية مهارات مسارك الوظيفي".

ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود مجموعة من المهارات يمكن أن تساهم في تطوير المسار الوظيفي للمديرين ستكون مناسبة لأي منظمة وهي:

١. المهارات الشخصية.

٢. مهارات تحقيق التكيف الاستراتيجي للمسار الوظيفي.

٣. المهارات التنظيمية

٤. مهارات فريق العمل والجماعة.

وقد أكدت الدراسة على أنه بإمكان المديرين تطوير مهارات مسارهم الوظيفي من خلال:

١. القيام بتقييم حقيقي لوضع مسارهم الوظيفي في الماضي والحاضر ومعرفة الإمكانيات والفرص المتاحة.

٢. الربط بين الوضع الحالي والمتطلبات المستقبلية للمنظمة لمعرفة مدى قدرتهم على تحمل مسؤوليات أكبر وترقيتهم أو مدى الحاجة إلى القيام باتباع برامج تدريبية من أجل زيادة مهاراتهم

ومعارفهم الحالية لكي تتناسب مع الاحتياج المستقبلي للمنظمة سواء في المدى القصير أو المدى الطويل.

٤. دراسة Benjamin. ٢٠٠١: (٢٠)

وهي بعنوان " الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة".

بينت نتائج البحث أن معدلات الذكاء العاطفي للقيادة التحويلية لم تكن دائماً أعلى من معدلات القادة الإجراءيين، ولكن توجد علاقة معنوية بين بعض مكونات القيادة التحويلية، وخاصة الدوافع الروحية، والاعتبارات الشخصية للمرؤوسين، وبين مقياس الذكاء العاطفي. كما تبين أيضاً أن القيادة الكاريزمية ترتبط بشكل معنوي بالقدرة على التحكم بالعواطف، وإدارتها ضمن الذات وفي الآخرين، ولكن لم يظهر ارتباط بين الإثارة الذهنية، وبين أي من مقاييس الذكاء العاطفي الفرعية، وعلى المستوى الكلي، يخلص البحث إلى اقتراح أن يكون الذكاء العاطفي السمة والمهارة الأهم للقيادة في المستويات الإدارية العليا، كما ينبغي التركيز على المهارات المستندة إلى العاطفة، في تقديم أدوات فعالة لاختيار وتدريب وتطوير القادة وإمكانية زيادة الأداء التنظيمي.

٥. دراسة Stough & Gardner. ٢٠٠٢: (٢١)

وهي بعنوان "العلاقة بين القيادة والذكاء العاطفي على مستوى مدراء الإدارة العليا".

بينت نتائج البحث أن الذكاء العاطفي الإجمالي يرتبط بعلاقة قوية ذات دلالة موجبة بالقيادة التحويلية، ويرتبط بعلاقة موجبة مع كل مكون من مكونات تلك القيادة، في حين تبين عدم وجود علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي والقيادة الإجرائية، كما وجدت علاقة معنوية سلبية بين الذكاء العاطفي والقيادة بعد التدخل.

أما علاقة الذكاء العاطفي بمخرجات القيادة؛ فتبين وجود علاقة معنوية موجبة بين الذكاء العاطفي الإجمالي ومخرجات القيادة بالشكل الإجمالي، وعلى مستوى كل من المخرجات (جهود إضافية، الفعالية، الرضى).

وكذلك يرتبط كل من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة بعلاقة معنوية موجبة مع مخرجات القيادة الثلاثة، كما تبين أن معرفة العواطف والتعبير عنها، وفهم عواطف الآخرين، يصلحان للتنبؤ بسلوك القيادة التحويلية، ويصلحان للتنبؤ ولكن بشكل سلبي بسلوك القيادة بعدم التدخل، وكذلك يصلح مكون فهم عواطف الآخرين، للتنبؤ بمخرجات القيادة الثلاثة.

٦. دراسة Steve Langhorn. ٢٠٠٤: (٢٢)

وهي بعنوان "كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يحسن من إدارة الأداء".

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- ١ . توجد علاقة ذات دلالة جوهريّة بين الذكاء العاطفي الإداري و رضا الموظفين .
 - ٢ . توجد علاقة ذات دلالة جوهريّة بين الذكاء العاطفي ورضا الزبون .
 - ٣ . توجد علاقة ذات دلالة جوهريّة بين الذكاء العاطفي و أرباح الأداء .
 - ٤ . توجد علاقة بين الذكاء العاطفي و أداء الاعمال.
- وفي ضوء هذه النتائج وضع الباحث مجموعة من التوصيات:
- ١ . يجب أن يكون هناك وضوح لفهم الخدمة المقترحة و كيف تنعكس في المردود العاطفي للزبائن.
 - ٢ . فهم الذكاء العاطفي يجب أن يعكس الثقافة والسلوك لكل مستوى من مستويات المنظمة.
 - ٣ . ان المدخل الذي تتبناه هذه الدراسة سيقدم تعريف واضح لكلا العوامل والمقدّرات العاطفية الأساسية والمدراء الذين سيقومون بقيادة وإدارة الأداء.
 - ٤ . المعدات المستخدمة في تقييم مقدّرات الذكاء يمكن أن تكون أكثر إفادة إذا استخدمت كأدوات تنمية على مستوى أوسع كقيادة الفرق مثلاً.

٧ . دراسة Richard Harmer & Ben Palmer ٢٠٠٧: (٢٣)

وهي بعنوان " هل يمكن للذكاء العاطفي الموجه بالتدريب الخاص أن يحسن شكلاً ومضموناً من تقديرات فعالية الفريق".

وقد خلصت الدراسة إلى أن النتائج التي تم التوصل إليها تدعم كفاءة برنامج التحسين للذكاء العاطفي المصمم لهذه الدراسة و التي تحدد الفائدة من تطوير الذكاء العاطفي ضمن موقع العمل كما أن تحسين الذكاء العاطفي لقادة الفريق يمكن أن تطور أداء وكفاءة الفريق كما أظهرت نتائج مخرجات الدراسة؛ لذلك أوصى الباحث باستخدام مقياس الفريق للذكاء العاطفي، ويكون هذا المقياس متعدد على أكثر من مستوى بما يمكن من تحصيل معلومات إضافية تمكن من تنمية خطط فعالية لتحسين الذكاء العاطفي على المستوى الشخصي، ويمكن استخدام طرق تمكن من تحسين الذكاء العاطفي ليس فقط بشكل مباشر ووجود مادي لطرفي العملية وإنما عبر الانترنت إذا كان ذلك ممكن كطريقة للتعلم عن بعد.

٨ . دراسة Elisabeth Engelberg, et. al. ٢٠٠٥: (٢٤)

وهي بعنوان " الشخصية والذكاء العاطفي كعوامل مؤثرة في الأداء البيعي".

قامت هذه الدراسة باختبار رجال البيع لشركة اتصالات من حيث الذكاء العاطفي والأبعاد الإضافية للشخصية ومحفزات العمل وأداء العمل، وجدت الدراسة أن الذكاء العاطفي يرتبط بشكل

إيجابي كما هو متوقع مع متغيرات أخرى كتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية ويرتبط بشكل سلبي مع القيم المادية والسعي وراء المال.

٩. دراسة Denise Sawyer-Johnson. ٢٠٠٨: (٢٥)

وهي بعنوان " استخدام تقديرات الدرجة المتعددة لقياس الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة لدى مدراء الإدارة الوسطى".

أوصت الدراسة إلى أنه لكي تكون مهارات مدراء الإدارة الوسطى مدارة بشكل كفوء عاطفياً مع أنفسهم ومع الآخرين بحيث يكونون متفهمين لمشاعر الآخرين وعواطفهم، يجب أن تتخذ الخطوات التالية:

١. إنشاء مؤسسة للقادة تكون وظيفتها الانفتاح للفرضيات وإدارة الآراء المختلفة.
٢. تمكين التعبير عن القيم والهدف والقدرة بهدف كسب الثقة.
٣. إتاحة الفرصة للتعبير عن السلوك الأمر الذي يشجع على الابتكارات والأعمال البناء وتعزيز الثقة بالنفس وإثارة الحماس بين المدراء والموظفين.
٤. تسهيل عملية التحفيز والإلهام وخاصة في المناطق البعيدة عن الشركة الأم.
٥. تعظيم وإتاحة الفرصة أمام القادة لبذل جهد إضافي والتأثير في الآخرين ونشر الرضا بين أعضاء الفريق.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين للباحث أن الدراسة التي يبحث فيها لم يتم التعرض لها بعد خاصة في سوريا كما لاحظ الباحث مجموعة من النقاط التي يوجزها بما يلي:

(١) معظم الدراسات التي تم عرضها أكدت على أهمية امتلاك الفرد لمهارات الذكاء العاطفي والتي تؤدي إلى تحقيق التميز على مستوى الفرد سواء من خلال أدائه لعمله أو من خلال حياته الوظيفية التي يعيشها، وكذلك على مستوى المنظمة التي يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية من خلال تميزها برأس مالها البشري.

(٢) جاءت بعض الدراسات التي تم استعراضها على شكل تحليل نظري يفتقر إلى الجانب العملي التطبيقي والذي تميزت به الدراسة التي أعدها الباحث.

(٣) إن التوصيات والنتائج التي توصلت إليها الدراسات التي تم استعراضها تتباين على الرغم من اختلاف موضوعاتها، الأمر الذي يعطي حافزاً لإجراء مثل هذه الدراسة وخاصة أن لها أهمية كبيرة في حياة المنظمة.

خاصةً وأن الباحث استفاد من الدراسات السابقة وخاصة التي تتعلق بالذكاء العاطفي فيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة والطريقة التي اعتمدت لإعداد الدراسة.

٤- مشكلة الدراسة:

من خلال ماعرضه الباحث في مقدمة هذا البحث والدراسات السابقة من حيث الإشارة إلى مهارات الذكاء العاطفي والتأثير الذي يمكن أن تتركه تنمية هذه المهارات للقادة على ظروف العمل ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تم عرضها (كدراسات أيمن ديوب ورشدي عبد اللطيف وادي، و Stough و Harmer وغيرهم....) قام الباحث بدراسة أثر تنمية هذه المهارات على تطوير المسار الوظيفي لما له من أثر في تنمية الفرد في المنظمة الذي يعتبر الأساس في العملية الإدارية ولتحقيق ذلك يضع الباحث عدة تساؤلات توضح مشكلة البحث، هي:

١. ما هي مهارات الذكاء العاطفي المتوفرة لدى الأفراد في المصارف محل الدراسة؟
٢. هل يمكن تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الأفراد العاملين من خلال دورات تدريبية في المصارف محل الدراسة؟
٣. ما هو أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة؟
٤. هل تختلف المصارف العامة عن الخاصة فيما يتعلق بتنمية مهارات الذكاء العاطفي وأثرها على تطوير المسار الوظيفي؟

٥- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الثانوية التالية:

١. لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر الوعي الذاتي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة.
٢. لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر الإدارة الذاتية وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة.
٣. لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر التعاطف (الوعي الاجتماعي) وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة.
٤. لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر المهارات الاجتماعية وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة.

الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف وتطوير المسار الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي.

٦- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

١. تحديد مهارات الذكاء العاطفي التي يجب أن تتوفر في الأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة.
٢. التعرف على إمكانية تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية من خلال دورات تدريبية في المصارف محل الدراسة.
٣. التعرف على أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة.
٤. تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتنمية مهارات الذكاء العاطفي وأثرها على تطوير المسار الوظيفي.

٧- أهمية الدراسة:

١. يتناول البحث أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، والعوامل المؤثرة على هذين المتغيرين وهو أمر لم تتناوله أي دراسة سبق إعدادها (على حد علم الباحث).
٢. إغناء المكتبة العربية من خلال المحتوى الذي تم استعراضه سواء من خلال الجانب النظري الذي تم الاعتماد فيه على مراجع أجنبية تعتبر رائدة في مجال الدراسة والدوريات التي أكسبت البحث مزيداً من الفعالية، أم من حيث الدراسة التطبيقية (العملية، الميدانية) والتي اتبعت أحدث الأساليب الإحصائية.
٣. يعتبر هذا البحث حجر الأساس في البحث العلمي الذي يتم في هذا الاتجاه الأمر الذي يوفر للباحثين مستقبلاً الجهد والوقت في مجال معالجة المشاكل وتناول الأوجه المختلفة.

٨- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف العامة والخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية وهي تنقسم إلى:

- ✓ مصارف عامة عددها (٦) مصارف وهي: المصرف التجاري السوري، المصرف العقاري، مصرف التسليف الشعبي، المصرف الصناعي، المصرف الزراعي التعاوني، مصرف التوفير.

* إن المصارف التي أدرجت هي المصارف التي افتتحت لغاية نهاية ٢٠٠٩.

✓ مصارف خاصة عددها (١٤) مصرف وهي: المصارف التجارية: بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك سورية والمهجر، بنك عودة-سورية، البنك الدولي للتجارة والتمويل، بنك بيبيلوس-سورية، البنك العربي-سورية، بنك سورية والخليج، بنك الأردن-سورية، فرنسبنك-سورية، بنك الشرق، بنك قطر الدولي؛ بالإضافة إلى المصارف الإسلامية: بنك الشام الإسلامي، بنك سورية الدولي الإسلامي، مصرف البركة.

تتكون عينة الدراسة من العاملين في المصارف التالية:

✓ المصارف العامة: وهي المصرف التجاري السوري، المصرف العقاري، مصرف التسليف الشعبي، المصرف الصناعي.

✓ المصارف الخاصة: بنك بيمو السعودي الفرنسي، البنك الدولي للتجارة والتمويل، بنك سورية والمهجر، بنك سورية والخليج، بنك الشام الإسلامي، بنك بيبيلوس-سورية.

وقد تم اختيار هذه العينة على اعتبار أن عدد الأفراد العاملين لم يكن بالإمكان توفيره لذلك تم الاعتماد على عدد الفروع المنتشرة على الأراضي السورية وذلك وفقاً للنشرات الربعية التي ينشرها مصرف سورية المركزي والجدول التالي يوضح عدد الفروع لكل مصرف من مصارف العينة لغاية نهاية ٢٠٠٩:

الجدول رقم (١)

عدد الفروع لكل مصرف من مصارف العينة

عدد الفروع	المصرف
المصارف الحكومية	
٦٤	١. مصرف التسليف الشعبي
٦٢	٢. المصرف التجاري السوري
٢٢	٣. المصرف العقاري
١٧	٤. المصرف الصناعي
المصارف الخاصة التقليدية	
٢٧	١. بنك بيمو السعودي الفرنسي
٢٣	٢. البنك الدولي للتجارة والتمويل
٢١	٣. بنك سورية والمهجر
٩	٤. بنك بيبيلوس-سورية
٨	٥. بنك سورية والخليج
المصارف الإسلامية	
٤	١. بنك الشام الاسلامي

*المصدر: النشرة الربعية لمصرف سورية المركزي، ٢٠٠٩.

وتم تحديد حجم العينة، على باعتبار عدم توفر حجم المجتمع لذلك اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة على القانون التالي: (٢٦)

$$n_1 = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

حيث أن:

n_1 : حجم العينة المبدئي.

z : القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتساوي ١,٩٦.

p : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث ويمكن

افتراض أن: $p = 50\%$ للحصول على أكبر حجم للعينة.

$$q = 1 - p = 1 - 50\% = 50\%$$

d وهي نسبة الخطأ المسموح بها وتساوي (٥٪).

ومن خلال تطبيق القانون نجد أن :

$$n_1 = \frac{(1,96)^2 \cdot (50\%) \cdot (50\%) }{(5\%)^2} = 384 \text{ مفردة}$$

وقد تم توزيع ٣٨٤ استمارة استرد الباحث ما نسبته (٧٠٪) من مجمل الاستثمارات التي

وزعت وهي نسبة مقبولة احصائياً.

هذا وقد تم توزيع عينة الدراسة على المصارف محل الدراسة على أساس نسبة الفروع لكل

مصرف إلى مجمل فروع المصارف عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

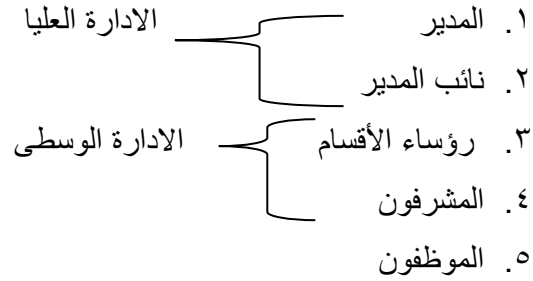
الجدول رقم (٢)

توزيع الاستثمارات بين المصارف العامة والخاصة

المصرف	نسبة الفروع إلى اجمالي فروع العينة	عدد الاستثمارات الموزعة في المصارف	عدد الاستثمارات المستردة
المصارف الحكومية	٦٤,٢٪	٢٤٧	١٦٧
المصارف الخاصة	٣٥,٨٪	١٣٧	١٠٨
المجموع	١٠٠٪	٣٨٤	٢٧٥

نوع العينة: تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة في التوزيع بين المصارف العامة والخاصة

وفيما يتعلق بوحدة المعاينة فقد تمثلت في المستويات الإدارية الثلاث والتي تم توزيع الاستمارات عليها وفق:



توصيف عينة الدراسة:

توصيف كلي لعينة الدراسة: يوضح الجدول التالي توصيف كلي لعينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية التي تم إجمالها في القسم الأول من الاستبانة عبر البطاقة التعريفية:

الجدول رقم (٣)

توصيف عينة الدراسة تبعاً للعوامل الديموغرافية

المتغير	البيان	العدد	النسبة
القطاع	عام	١٦٧	٪٦٠,٧
	خاص	١٠٨	٪٣٩,٣
	المجموع	١٠٠	٪١٠٠
الجنس	ذكر	١٤٠	٪٥٠,٩
	أنثى	١٣٥	٪٤٩,١
	المجموع	٢٧٥	٪١٠٠
الصفة الوظيفية	موظف	١٥١	٪٥٤,٩
	مشرف	٤٠	٪١٤,٥
	رئيس قسم	٤٣	٪١٥,٦
	نائب مدير	٢١	٪٧,٦
	مدير	٢٠	٪٧,٣
	المجموع	٢٧٥	٪١٠٠
المؤهل العلمي	ثانوية وأقل	٤٠	٪١٤,٥
	معهد متوسط	٥٦	٪٢٠,٤
	شهادة جامعية	١٥٥	٪٥٦,٤
	ماجستير و أعلى	٢٤	٪٨,٧
	المجموع	٢٧٥	٪١٠٠
العمر	أقل من ٢٥	٣١	٪١١,٣
	بين ٢٥ سنة و ٣٥ سنة	١٥٨	٪٥٧,٥
	بين ٣٥ سنة و ٤٥ سنة	٤٤	٪١٦,٠
	بين ٤٥ سنة و ٥٥ سنة	٤٢	٪١٥,٣
	المجموع	٢٧٥	٪١٠٠
الخبرة المهنية	أقل من ٥ سنوات	١٣٨	٪٥٠,٢
	بين ٥ سنوات و ١٠ سنوات	٤٧	٪١٧,١
	بين ١٠ سنوات و ١٥ سنة	٣٠	٪١٠,٩
	بين ١٥ سنة و ٢٠ سنة	٥١	٪١٨,٥
	المجموع	٢٦٦	٪٩٦,٧

أكثر من ٢٠ سنة	٩	٣,٣٪
المجموع	٢٧٥	١٠٠٪
لم يتبع أي دورة تدريبية	٤٧	١٧,١٪
دورة تدريبية واحدة	٢١	٧,٦٪
دورتان تدريبيتان	٤٣	١٥,٦٪
ثلاث دورات	٦٥	٢٣,٦٪
أربع دورات	٥٩	٢١,٥٪
خمس دورات وأكثر	٤٠	١٤,٥٪
المجموع	٢٧٥	١٠٠٪
لم أشغل أي منصب	٧٨	٢٨,٤٪
منصب واحد	٩٢	٣٣,٥٪
منصبان	٤٠	١٤,٥٪
ثلاث مناصب	٤٠	١٤,٥٪
أربع مناصب	١٩	٦,٩٪
خمس مناصب وأكثر	٦	٢,٢٪
المجموع	٢٧٥	١٠٠٪

توصيف على مستوى المصارف العامة والخاصة لعينة الدراسة: يوضح الجدول التالي توصيف جزئي لعينة الدراسة تبعاً للقطاع المصرفي سواء كان عام أم خاص:

الجدول رقم (٤)

توصيف جزئي لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	القطاع	البيان	العدد	النسبة
الجنس	عام	ذكر	٨٦	٥١,٥٪
		أنثى	٨١	٤٨,٥٪
		المجموع	١٦٧	١٠٠٪
	خاص	ذكر	٥٤	٥٠٪
		أنثى	٥٤	٥٠٪
		المجموع	١٠٨	١٠٠٪
الصفة الوظيفية	عام	موظف	٧٥	٤٤,٩٪
		مشرف	٢٨	١٦,٨٪
		رئيس قسم	٢٨	١٦,٨٪
		نائب مدير	١٦	٩,٦٪
		مدير	٢٠	١٢,٠٪
		المجموع	١٦٧	١٠٠٪
	خاص	موظف	٧٦	٧٠,٤٪
		مشرف	١٢	١١,١٪
		رئيس قسم	١٥	١٣,٩٪
		معاون مدير	٥	٤,٦٪
		المجموع	١٠٨	١٠٠٪
	عام	ثانوية وأقل	٣٣	١٩,٨٪
		معهد متوسط	٤٠	٢٤,٠٪
		شهادة جامعية	٨٥	٥٠,٩٪
		ماجستير و أعلى	٩	٥,٤٪
		المجموع	١٦٧	١٠٠٪
المؤهل العلمي	خاص	ثانوية وأقل	٧	٦,٥٪
		معهد متوسط	١٦	١٤,٨٪
		شهادة جامعية	٧٠	٦٤,٨٪
		ماجستير و أعلى	١٥	١٣,٩٪
		المجموع	١٠٨	١٠٠٪

العمر	عام	أقل من ٢٥	١٩	٪١١,٤
		بين ٢٥ سنة و ٣٥ سنة	٧٩	٪٤٧,٣
		بين ٣٥ سنة و ٤٥ سنة	٤١	٪٢٤,٦
		بين ٤٥ سنة و ٥٥ سنة	٢٨	٪١٦,٨
		المجموع	١٦٧	٪١٠٠
	خاص	أقل من ٢٥	١٢	٪١١,١
		بين ٢٥ سنة و ٣٥ سنة	٧٩	٪٧٣,١
		بين ٣٥ سنة و ٤٥ سنة	٣	٪٢,٨
		بين ٤٥ سنة و ٥٥ سنة	١٤	٪١٣,٠
		المجموع	١٠٨	٪١٠٠
الخبرة المهنية	عام	أقل من ٥ سنوات	٦٣	٪٣٧,٧
		بين ٥ سنوات و ١٠ سنوات	٣٤	٪٢٠,٤
		بين ١٠ سنوات و ١٥ سنة	٢٧	٪١٦,٢
		بين ١٥ سنة و ٢٠ سنة	٩	٪٥,٤
		أكثر من ٢٠ سنة	٣٤	٪٢٠,٤
		المجموع	١٦٧	٪١٠٠
	خاص	أقل من ٥ سنوات	٧٥	٪٦٩,٤
		بين ٥ سنوات و ١٠ سنوات	١٣	٪١٢,٠
		بين ١٠ سنوات و ١٥ سنة	٣	٪٢,٨
		أكثر من ٢٠ سنة	١٧	٪١٥,٧
الدورات التدريبية	عام	لم يتبع أي دورة تدريبية	٣٢	٪١٩,٢
		دورة تدريبية واحدة	١٥	٪٩,٠
		دورتان تدريبيتان	٢٢	٪١٣,٢
		ثلاث دورات	٣٥	٪٢١,٠
		أربع دورات	٣٧	٪٢٢,٢
		خمس دورات وأكثر	٢٦	٪١٥,٦
		المجموع	١٦٧	٪١٠٠
	خاص	لم يتبع أي دورة تدريبية	١٥	٪١٣,٩
		دورة تدريبية واحدة	٦	٪٥,٦
		دورتان تدريبيتان	٢١	٪١٩,٤
عدد المناصب الوظيفية التي شغلت	عام	لم أشغل أي منصب	٤٣	٪٢٥,٧
		منصب واحد	٥٣	٪٣١,٧
		منصبان	٢٨	٪١٦,٨
		ثلاث مناصب	٢٧	٪١٦,٢
		أربع مناصب	١٢	٪٧,٢
		خمس مناصب وأكثر	٤	٪٢,٤
		المجموع	١٦٧	٪١٠٠
	خاص	لم أشغل أي منصب	٣٥	٪٣٢,٤
		منصب واحد	٣٩	٪٣٦,١
		منصبان	١٢	٪١١,١

٩- حدود الدراسة:

١. الاقتصار على دراسة أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي رغم وجود العديد من العناصر والعوامل الأخرى التي تؤثر على تطوير المسار الوظيفي كالبرامج التدريبية والثقافة التمكينية....
٢. يتم تطبيق الدراسة على العاملين في المصارف الخاصة والعامة من الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٠ للدراسة النظرية والعملية.

١٠- منهج الدراسة:

تم في هذه الدراسة التأكد من تحقيق أهداف الدراسة التي تم مراجعتها سابقاً من خلال تبني الأسلوب الوصفي الاستنتاجي، كما يلي:

الإطار النظري:

حيث قام الباحث بإعداد هذا الإطار من خلال ما توفر لديه من معطيات ومعلومات حول الذكاء العاطفي والمسار الوظيفي في المكتبات العربية والأجنبية والدوريات والتقارير والدراسات التي سبق إعدادها.

الإطار التطبيقي:

يشمل هذا الجانب الدراسة الميدانية في مجال التطبيق وعينة البحث والبيانات المطلوبة وأساليب جمعها وتحليلها.

١١- تصميم الاستبانة:

تم إعداد استبانة عرضها الباحث في قائمة الملاحق وقد قسمت هذه الاستبانة إلى:
القسم الأول من الاستبانة:

يعرض القسم الأول من الاستبانة مجموعة من العبارات التي تستهدف الإجابة عن معلومات تعريفية تتعلق بمتغيرات ديموغرافية ومهنية، وتضم ثماني عبارات وهي: القطاع، الجنس، الصفة المهنية، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية التي اتبعت، عدد المناصب الوظيفية التي شغلها الفرد حتى الآن.

القسم الثاني من الاستبانة:

يتناول هذا القسم توفر مهارات الذكاء العاطفي كمتغير مستقل أول وقد أعتمد على تصنيف Goleman في ذلك حيث يضم المهارات التالية:

١. الوعي الذاتي: ويتم قياسه بالعبارات من ٩-١٦.
٢. إدارة الذات: ويتم قياسها بالعبارات من ١٧-٣٣.
٣. الوعي الاجتماعي (التعاطف): ويتم قياسه بالعبارات من ٣٤-٤٥.
٤. المهارات الاجتماعية: وقد تم قياسها بالعبارات من ٤٥-٥٣.

القسم الثالث من الاستبانة:

يتناول تنمية مهارات الذكاء العاطفي كمتغير مستقل ثاني وقد تم قياسه عبر مجموعة العبارات من ٥٤-٦٤.

القسم الرابع من الاستبانة:

وقد تم تناول تطوير المسار الوظيفي كمتغير تابع تم قياسه بالعبارات من ٦٥-٧١.

القسم الخامس والأخير من الاستبانة:

يعرض مجموعة من أهم مسببات أو دوافع تطوير المسار الوظيفي والتي عرضها الباحث في القسم الخامس عبر ترتيب العوامل حسب الأهمية من (١) أكثر أهمية حتى (١١) أقل أهمية.

١٢- اختبار صدق وثبات المقاييس:

يعرف صدق أو صلاحية Validity أداة المقياس والذي تم عرضه في قائمة الاستبانة على أنه قدرة هذه الأداة على قياس البعد الذي صممت من أجله بدقة وتمثيله بموضوعية، واختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة احصائياً قام الباحث بـ:

- (١) عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة والباحثين المختصين* للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها في التعبير ومدى تناسبها مع الموضوع الذي تتحدث عنه، وقد تم إجراء كافة التعديلات التي طلبها المختصون قبل توزيعها على أفراد العينة المستقصى منهم.
- (٢) اختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة: وذلك من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء وحساب مستوى معنويته، حيث يعبر عن قوة العبارة في تمثيل البعد الذي تقيسه؛ وهو نوع من أنواع مقاييس الثبات؛ لذلك

* رعد الصرن، نسرین عبد الرحمن، مجد صفور....

قام الباحث بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين كل عبارة والمتغير أو البعد الذي تمثله مجموعة عبارات؛ والجدول التالي يمثل هذه المصفوفة:

الجدول رقم (٥)

الاتساق الداخلي الذي يوضح مصداقية النتائج المحققة من كل بند من بنود الاستقصاء

الأبعاد والعبارات	الارتباط		الأبعاد والعبارات	الارتباط	
	القيمة	المعنوية		القيمة	المعنوية
القسم الأول	توفر مهارات الذكاء العاطفي		القسم الأول	توفر مهارات الذكاء العاطفي	
أول	الوعي الذاتي		ثالث	الوعي الاجتماعي (التعاطف)	
س٩	**٠,٨٩٠	٠,٠٠٠	س٣٤	**٠,٥٠١	٠,٠٠٠
س١٠	**٠,٨٦٠	٠,٠٠٠	س٣٥	**٠,٤٤٨	٠,٠٠٠
س١١	**٠,٨٢٨	٠,٠٠٠	س٣٦	**٠,٥١٣	٠,٠٠٠
س١٢	**٠,٨٦٠	٠,٠٠٠	س٣٧	**٠,٣٨٧	٠,٠٠٠
س١٣	**٠,٨٣٨	٠,٠٠٠	س٣٨	**٠,٣٥٤	٠,٠٠٠
س١٤	**٠,٨٣٩	٠,٠٠٠	س٣٩	**٠,٣٦٩	٠,٠٠٠
س١٥	**٠,٧٠٨	٠,٠٠٠	س٤٠	**٠,٤١٩	٠,٠٠٠
س١٦	**٠,٩٧٠	٠,٠٠٠	س٤١	**٠,٥٢٣	٠,٠٠٠
ثاني	إدارة الذات		س٤٢	*٠,١٤٣	٠,٠١٧
س١٧	**٠,٧٢٥	٠,٠٠٠	س٤٣	**٠,٤٨٣	٠,٠٠٠
س١٨	**٠,٨٢١	٠,٠٠٠	س٤٤	**٠,٦٧١	٠,٠٠٠
س١٩	**٠,٧٦١	٠,٠٠٠	س٤٥	**٠,٦٦١	٠,٠٠٠
س٢٠	**٠,٧٠٥	٠,٠٠٠	المهارات الاجتماعية		رابع
س٢١	**٠,٧٨٣	٠,٠٠٠	س٤٦	**٠,٧٠٩	٠,٠٠٠
س٢٢	**٠,٧٥٥	٠,٠٠٠	س٤٧	**٠,٦٢٦	٠,٠٠٠
س٢٣	**٠,٨١٠	٠,٠٠٠	س٤٨	**٠,٥٣١	٠,٠٠٠
س٢٤	**٠,٧٤١	٠,٠٠٠	س٤٩	**٠,٧٥٧	٠,٠٠٠
س٢٥	**٠,٨١٤	٠,٠٠٠	س٥٠	**٠,٦٩٣	٠,٠٠٠
س٢٦	**٠,٧٤٣	٠,٠٠٠	س٥١	**٠,٦٤٢	٠,٠٠٠
س٢٧	**٠,٧٨٨	٠,٠٠٠	س٥٢	**٠,٦٣١	٠,٠٠٠
س٣٠	**٠,٨٢٩	٠,٠٠٠	س٥٣	**٠,٧١٠	٠,٠٠٠
س٣١	**٠,٧٤٤	٠,٠٠٠	تنمية مهارات الذكاء العاطفي		القسم الثاني
س٣٢	**٠,٧٣٥	٠,٠٠٠	س٥٤	**٠,٦٤١	٠,٠٠٠
س٣٣	**٠,٧٦٦	٠,٠٠٠	س٥٥	**٠,٥٥٤	٠,٠٠٠
القسم الثالث		تطوير المسار الوظيفي		س٥٦	**٠,٧٨٦
س٦٥	**٠,٨٣٣	٠,٠٠٠	س٥٧	**٠,٧٥٠	٠,٠٠٠
س٦٦	**٠,٨٣٢	٠,٠٠٠	س٥٨	**٠,٧١٣	٠,٠٠٠
س٦٧	**٠,٧٥٨	٠,٠٠٠	س٥٩	**٠,٨٥٦	٠,٠٠٠
س٦٨	**٠,٦٠٥	٠,٠٠٠	س٦٠	**٠,٦٧٢	٠,٠٠٠
س٦٩	**٠,٧٤٧	٠,٠٠٠	س٦١	**٠,٧٧٢	٠,٠٠٠
س٧٠	**٠,٨١٢	٠,٠٠٠	س٦٢	**٠,٨٣٠	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	***٠,٧٧٧	س٦٣	٠,٠٠٠	س٧١
٠,٠٠٠	**٠,٨٠٣	س٦٤	** الارتباط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠١ * الارتباط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠٥	

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن كل متغير من متغيرات الدراسة يرتبط معنويًا مع جميع العبارات التي تقيسه وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٠١ و ٠,٠٠٥) وبالتالي لا داعي من حذف أي عبارة من عبارات الاستبانة أي أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بالصدق والثبات ويمكن استخدامها في تحليل واختبار فروض الدراسة.

(٣) طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث قام الباحث بحساب معامل ألفا لكل مقياس من المقاييس المستخدمة في الدراسة وذلك بهدف اختبار ثبات وصدق هذه المقاييس، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

قيمة معامل ثبات المقياس: الاختبار بطريقة ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا
توفر مهارات الذكاء العاطفي	٤٥	٠,٩١٧
الوعي الذاتي	٨	٠,٩٤٣
إدارة الذات	١٧	٠,٩٥٧
الوعي الاجتماعي (التعاطف)	١٢	٠,٦٢٢
المهارات الاجتماعية	٨	٠,٨١٥
تنمية مهارات الذكاء العاطفي	١١	٠,٩١٨
تطوير المسار الوظيفي	٧	٠,٨٨٢
كامل عبارات الدراسة	٦٣	٠,٩٣٤

من الجدول السابق يلاحظ أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لكل مقياس على حدا كانت جميعها أكبر من (٠,٦) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ، خاصة وأن قيمة معامل ألفا تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كلما كان هناك ثبات وصدق في البيانات (رزق الله، ٢٠٠٢، ص ٣١٢) (٢٧)؛ ونتائج الجدول تشير إلى تمتع جميع متغيرات الدراسة بثبات وبالتالي تتمتع هذه البيانات بالمصداقية على قدرتها في عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

(٤) الثبات بطريقة التجزئة النصفية: حيث تجزئة أداة القياس إلى قسمين، الأول يشمل العبارات الفردية الترتيب، والثاني يشمل العبارات الزوجية الترتيب وتم اختبارهما عبر مقياسين آخرين هما معامل سبيرمان برون للارتباط ومعامل جتمان للتجزئة النصفية؛ وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
----------	-------------	--------------

عدد العبارات	٣٢	٣١
معامل ألفا	٠,٨٧٤	٠,٨٦٩
الارتباط بين الجزأين	٠,٩٣٧	
معامل الارتباط "سبيرمان-براون"	٠,٩٦٨	
معامل "جتمان" للتجزئة النصفية	٠,٩٦٨	

من الجدول السابق يلاحظ أن جميع المؤشرات لديها دلالات أكبر من (٠,٠٥) وخاصة معامل جتمان للتجزئة النصفية حيث كانت قيمته (٠,٩٦٨)، ونتيجة لذلك فإن ذلك يثبت بشكل أكبر وجود ثبات مقبول لأداة الدراسة الميدانية (عبارات الاستبانة) والتي تتكون من (٦٣) عبارات موزعة على ثلاث متغيرات أساسية يتفرع من متغير أساسي أربع متغيرات فرعية.

١٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستمارة التي أعدت للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 16)، وهي:

١. المتوسطات الحسابية. Means
٢. الانحرافات المعيارية. Standard Deviation
٣. معامل الارتباط Person. Pearson Correlation
٤. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. Simple & Multi Regression
٥. تحليل التباين أحادي الجانب. One-Way Anova
٦. اختبار Kruskal-Wallis

هوامش المبحث الأول

(1) Zadel, A. (2006) Impact of Personality and Emotional Intelligence on Successful Training in Competences, Managing Global Transitions, Volume 4, Number 4.

(2) Robbins, S.P.(2001) Organizational behavior, New Jersey: Prentice-Hall.

(3) Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000) Models of emotional intelligence, In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence , Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp396–420.

(^٤) يراجع كل من:

1) Goleman, D. (1998b) Working with emotional intelligence, New York: Bantam Books.

2) Lanser, E.G. (2000) Why you should care about your emotional intelligence, Healthcare Executive, pp 6-11.

(^٥) يراجع كل من:

(١) دانيال غولمان (٢٠٠٠). الذكاء العاطفي. ترجمة: إيلي الجبالي. الكويت: عالم المعرفة. ص. ٥٥.

2) Mayer, J.D& Others. (2000) Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. In: R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds). The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace, San Fransisco: Jossey-Bass, pp. 92-117.

(٦) أيمن ديوب (٢٠٠٢). التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة: جامعة عين شمس. ص. ١٤١-١٤٤.

(7) David, S. A. (2007) Emotional Intelligence and Army Leadership: Give It to Me Straight!, Military Review.

(٨) Macaleer. W., Shannon. J. (2002) Emotional Intelligence: How does it affect Leadership?, Employment Relations Today; Vol.29, No.3, PP.9-22.

(٩) Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K. (2000) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace (pp. 343–362), San Francisco: Jossey-Bass, p.3.

(١٠) Dessler, G. (2005) Human Resource Management, Florida: Pearson International University, 10th, P. 350.

(١١) محمد جاهين (١٩٩٥). محددات اختيار القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. القاهرة: جامعة عين شمس. العدد الأول.

(١٢) جازية صلاح الدين زعتر (١٩٩٥). استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية. رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: جامعة عين شمس.

(١٣) إيمان إبراهيم عودة (١٩٩٩). نموذج مقترح لتخطيط المسار المهني للقيادات النسائية بالتطبيق على شركات الأدوية. رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: جامعة عين شمس.

(١٤) أيمن ديوب. مرجع سبق ذكره.

- (١٥) رشدي عبد اللطيف وادي. كامل ماضي (٢٠٠٧). تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية- غزة- وجهة نظر ذاتية. غزة: مجلة الجامعة الإسلامية. المجلد الخامس. العدد الثاني.
- (١٦) عبد العظيم سليمان المصدر (٢٠٠٨). الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة. غزة: مجلة الجامعة الإسلامية. المجلد السادس عشر. العدد الأول.
- (١٧) Irene, H.S.C., Bee-Leng, C. (1993) Career Planning & Development For Hong Kong Managers, The journal Of Management Development, V12, N4.
- (١٨) Abraham, R. (1999) Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization, Genetic Social & General Psychology Monographs, Vol.125.
- (١٩) Robert, F. P. (2000) Developing Your Career Skills, Compensation & Benefits Management, Greenvale, V16, N1,.
- (٢٠) Benjamin, P., et. al. (2001) Emotional Intelligence and Effective Leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No.1.
- (٢١) Stough, C., Gardner, L. (2002) Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 2.
- (٢٢) Langhorn, S. (2004) How emotional intelligence can improve management performance, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 16, No. 4.
- (٢٣) Harmer, R. & Palmer B. (2007) Does emotional intelligence focused coaching improve self and subordinate ratings of team effectiveness?, School of Psychology, Australian Catholic University: Melbourne.
- (٢٤) Engelberg, E. et.al. (2005) Personality and emotional intelligence as factors in sales performance, Organizational Theory and Practice, No 2.
- (٢٥) Sawyer-Johnson, D. (2008) Using Multi-Rater Assessments to Measure Emotional Intelligence and Leadership Behaviors in Middle Managers, ASTD 2008 International Conference & Exposition: usa.
- (٢٦) ابراهيم محمد العلي (٢٠٠٣). مبادئ علم الإحصاء. اللاذقية: منشورات جامعة تشرين. ص. ٤٧٧.
- (٢٧) عايدة نخلة رزق الله (٢٠٠٢). دليل الباحثين في التحليل الاحصائي. القاهرة: الطبعة الأولى. ص. ٣١٢.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ويتناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تنمية مهارات الذكاء العاطفي.

المبحث الثاني: تطوير المسار الوظيفي.

المبحث الثالث: تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي

المبحث الأول: تنمية مهارات الذكاء العاطفي

Developing Emotional Intelligence's Skills

يتناول هذا المبحث مايلي:

- ١- الجذور التاريخية للذكاء العاطفي.
- ٢- الذكاء العاطفي، التعريف والأهمية.
- ٣- نماذج الذكاء العاطفي.
- ٤- مهارات الذكاء العاطفي.
- ٥- تنمية مهارات الذكاء العاطفي.

أولاً: الجذور التاريخية للذكاء العاطفي Emotional Intelligence's

:Theoretical Roots

وجد مصطلح الذكاء العاطفي في عام ١٩٩٠ على يد العالمين John Mayer من جامعة نيو هامبشاير الأمريكية و Peter Salovey من جامعة يال الأمريكية.

هذا النوع من الذكاء لا يعني امتلاك أو عدم امتلاك مقدرات محددة، حيث يمكن أن ينمي ويحسن عبر زيادة الفرد لوعيه الذاتي وإدارته لعواطفه وتحفيزه العاطفي (Sounder, 2000)⁽¹⁾.

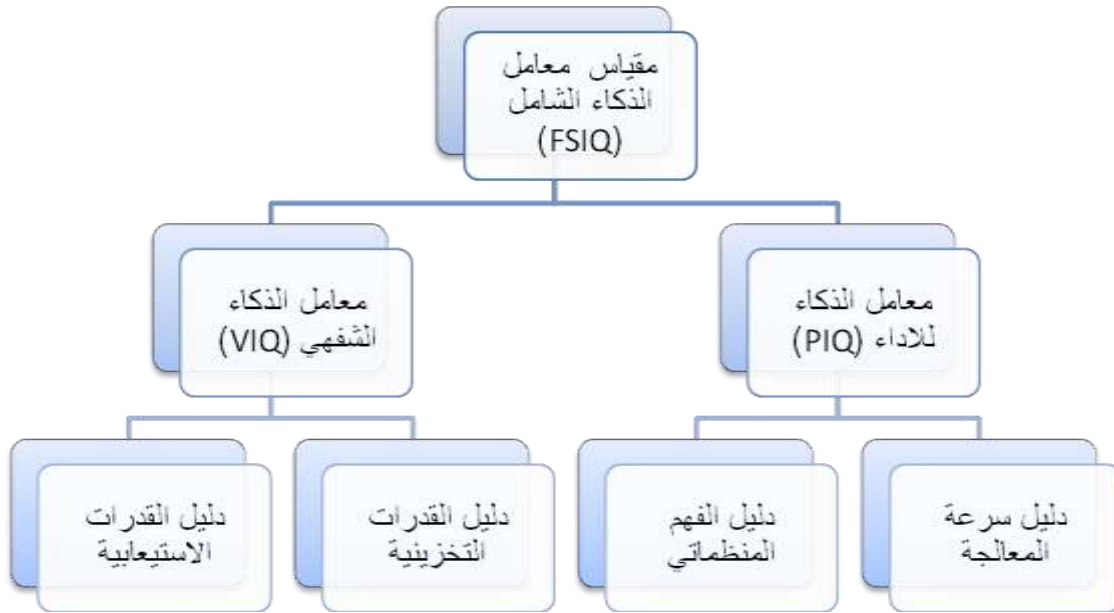
ولكن هذا المصطلح لم يكن طفرة جديدة وليدة تلك الفترة وإنما ترجع جذور الذكاء العاطفي إلى عام ١٩٢٠، عندما رأى (Thorndike, 1920)⁽²⁾ عالم النفس الأمريكي أن هناك نوعاً من الذكاء عرف بالذكاء الاجتماعي (Social Intelligence) وهو جزء من الذكاء العام الذي يقاس بواسطة معامل الذكاء (Intelligence Quotient) وعرفه بأنه "القدرة على فهم وإدارة الرجال والنساء الصبيان والبنات بما يمكن من التصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية" وقد أثنى العديد من الباحثين على أهمية الذكاء الاجتماعي، ودوره في تحقيق التقدم الأكاديمي والعلمي.

وفي عام ١٩٣٥ نشر Edgar Doll أدواته المصممة لقياس السلوك الذكائي الاجتماعي عند الأطفال البالغين (Wannamaker, 2005)⁽³⁾.

ويعتبر الذكاء العاطفي فرع جديد في دراسة العلوم النفسية والقيادية، حيث يمكن المدراء التنفيذيين من امتلاك نظرة أكثر شمولية للاستشراف الأدائي وتنمية المسار الوظيفي بما يمكن من تسريع عملية التطوير المهني في المنظمات التي تركز على رأس المال البشري.

كما يشير (Kunnanatt, 2008)⁽⁴⁾ إلى أن دراسة الذكاء العاطفي تعود بشكل أساسي إلى كتابات (Wechsler, 1940) عالم النفس الأمريكي الذي أشار إلى الذكاء العاطفي عبر السمات غير الإدراكية الفكرية للذكاء العام ووصف تأثير العوامل الغير فكرية على السلوك الذكائي، حيث طور Wechsler مقاييس الذكاء كمقياس الذكاء للكبار (Wechsler Adult Intelligence Scale WAIS) والذي طور عبر عدة مراحل كان من إحداها النسخة الثالثة التي أصدرها عام ١٩٩٧ والتي تزود الباحث بنتائج تتعلق بمعامل الذكاء الشفوي (Verbal IQ) ومعامل الذكاء للأداء (Performance IQ) والذين يشكلان مع بعضهما مقياس معامل الذكاء بشكل عام حيث يشير الـ VIQ إلى القدرات الاستيعابية والتخزينية لدى الفرد بينما يشير الـ PIQ إلى المفهوم المنظماتي للجودة وسرعة الأداء، والشكل التالي يمكن أن يوضح ذلك:

شكل رقم (٢)
مقياس معامل الذكاء



*Source Wechsler, D. (1939) The Measurement of Adult Intelligence. Baltimore: Williams&Wilkins. P. 229

لذلك فإن عملية دراسة الذكاء العاطفي بدأت بكتابات (Wechsler, 1958, P7)⁽⁵⁾ التي أشارت إلى السمات غير الإدراكية الفكرية للذكاء العام، وقد عرفه بأنه "القدرة على التصرف بشكل هادف، والتفكير عقلاً، والتعامل بشكل عملي مع البيئة التي يعيشها الفرد". هذه الأفكار تكاملت مع أفكار (Gardner, ١٩٨9)⁽⁶⁾ عالم النفس الأمريكي بداية الثمانينيات الذي رأى أن هناك أوجه عديدة للذكاء والتي أكدها عبر نظريته "تعدد أنواع الذكاء" والتي تحدث عنها في كتابه الشهير "أطر العقل" "Frames of Mind" حيث أكد أن جميع الأفراد أذكاء ولكن بدرجات متفاوتة، وعرف الذكاء على أنه "القدرة على حل المشاكل وتصميم المنتجات المقيمة في أكثر من ثقافة في العالم".

حيث استندت تجارب Gardner وزملائه التي أجروها في جامعة هارفارد على عدة مبادئ، يمكن استعراضها بالنقاط التالية:

١. يختلف الأفراد بين بعضهم في أنواع الذكاءات التي لديهم وكيفية استخدامها.
٢. يمكن للفرد أن يطور وينمي مقدراته الذكائية.
٣. الذكاء ليس متكاملًا، فلا يوجد شخص ذكي في كل شيء فقد يتنوع تبعاً للموقف.
٤. يتحدد الذكاء بالمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد، حيث تعتبر هذه القدرات هي المترجم الحقيقي للذكاء في المواقف المتعددة.

٥. أن عملية تنمية وتطوير الذكاء تعتمد على الفرد ورغبته بتطوير وتحسين مهاراته ومقدراته.

وقد حدد Gardner ثمانية أنواع أساسية من الذكاء وهي: (7)

١. *الذكاء اللغوي Linguistic intelligence*: ويقصد بالذكاء اللغوي القدرة على تكلم وتحدث اللغات المختلفة، وتعلم هذه اللغات، بالإضافة إلى استخدام هذه اللغة لتحقيق غايات محددة، بما يمكن من توصيل الأفكار والآراء والمشاعر للآخرين، ونقل المعلومات وتبادلها وإقناع الآخرين بها.

٢. *الذكاء المنطقي- الرياضي Logical-mathematical intelligence*: ويتضمن القدرة على تحليل المشاكل بشكل منطقي واقتراح الحلول الرياضية العملية والتحقيق بشكل علمي، بما يضمن الوصول إلى اكتشاف العلاقات بين الأشياء والمتغيرات وأسبابها من خلال التفكير العلمي الرياضي. (8)

٣. *الذكاء الموسيقي- الفني Musical Intelligence*: يقصد به القدرة على الأداء والتأليف والتقدير للموسيقى واللحن والرتم، لذلك فإنها تقترب من الذكاء اللغوي.

٤. *الذكاء الجسدي- الحركي Bodily-Kinesthetic Intelligence*: تمكن من استعمال الجسم بكامله وأجزائه لحل المشاكل، فمن الواضح أن الراقصين والممثلين والرياضيين بالإضافة إلى الحرفيين والجراحين يمثلون طليعة أصحاب ذكاء الإحساس بحركة الجسم.

٥. *الذكاء المكاني- التخيلي Spatial Intelligence*: ويتضمن القدرة على تخيل الأشياء ذهنياً بأبعادها الثلاث والقدرة على التعرف عليها ومن الواضح فإن البحارة والطيارين والنحاتين يمثلون هذا النوع من الذكاء نتيجة مخيلتهم الواسعة.

٦. *الذكاء النفسي- الشخصي Personal-Intrapersonal Intelligence*: ويقصد به القدرة على التبصر والمعرفة الوراثية، بمعنى فهم النفس وتقدير المشاعر الداخلية والمخاوف والمحفزات الشخصية، بما يمكن من تقديم نموذج فعال لنمط حياة الفرد وبشكل يستطيع فيه استخدام المعلومات لتنظيم حياته الشخصية.

٧. *الذكاء الاجتماعي- المرتبط بالعلاقات Social-Interpersonal Intelligence*: والذي يهتم بالقدرة على فهم النوايا والمحفزات والرغبات لدى الأفراد الآخرين، فهو يمكن الأفراد من العمل بشكل أكثر فاعلية مع بعضهم البعض، ومن الأفراد المطلوب منهم توافر هذا النوع من الذكاء المدرسين والقادة السياسيين والدينيين.

بهذه الأفكار التي جاء بها Gardner عبر أكثر من عقدين من الزمن والتي توسع بشكل واضح عن مفهوم Wechsler عن الذكاء بشكل عام، فقد قدم Gardner عبر نظريته عن أنواع الذكاء المتعدد مفهوم أوسع عن الذكاء الشخصي كقدرة شخصية داخلية ومهارة فردية. وطبقاً لبحوث

Gardner تشكل الـ Intrapersonal القدرة على فهم الفرد لنفسه وتفهم مداه العاطفي، بالإضافة إلى امتلاك الـ Interpersonal بالمقابل رداً لأفعاله بطريقة عقلانية، حيث أوضح Gardner أن Interpersonal تتضمن القدرة على قراءة مزاج ورغبات ونوايا الآخرين واتخاذ القرار بناءً على هذه المعرفة، وهاتين المقدرتين تعتبران أساسيتين للنجاح في الحياة اليومية.⁽⁹⁾

ثم أتى بعد Gardner (Reuven Bar-on, 2001, P.363)⁽¹⁰⁾ في الثمانينيات من القرن الماضي والذي كان لإسهاماته الأثر العظيم حيث طور قائمة المعامل العاطفي (EQ-I Emotional Quotient Inventory). حيث أشار إلى أن EQ-i طور من حيث المبدأ لفحص مفهوم الإشغال -التوظيف- العاطفي والاجتماعي (Emotional and social Functioning)، حيث أوضح إلى أن EQ مدخل متنوع لتقييم الذكاء العام للفرد والذي يعكس قدرة الفرد على التصرف بنجاح مع الأفراد الآخرين ومع عواطف الفرد نفسه.

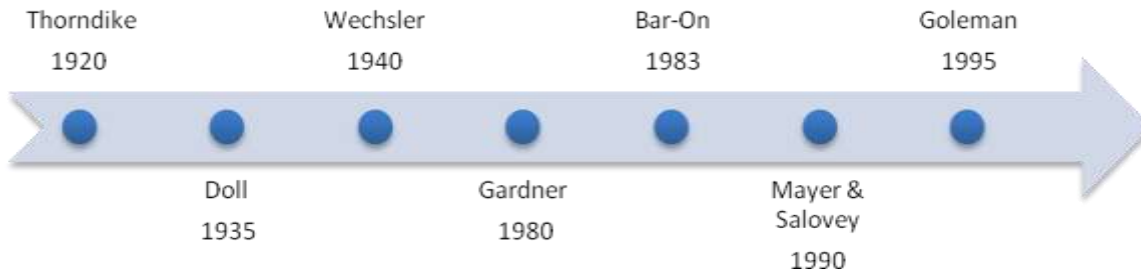
ثم بعد ذلك جاء كل من Mayer & Salovey (Roberts, et al, 2000)⁽¹¹⁾ في تسعينيات القرن الماضي اللذان أوضحا مفهوم الذكاء العاطفي لدى الفرد وكانا أول من طرح هذا المصطلح كنوع من الذكاء الاجتماعي مفصول عن الذكاء العام، الذي يشير إلى القدرة على مراقبة مشاعر الفرد الداخلية ومشاعر الآخرين والتمييز بينهما واستخدام المعلومات لترشيد سلوك وتفكير الفرد؛ فيما بعد تم التوسع في هذا المفهوم حيث عرفا الذكاء العاطفي على أنه " قدرة الفرد على الإدراك بدقة ويقدر ويبيدي عواطفه، والقدرة على توليد العواطف أثناء عملية التفكير، والقدرة على فهم العواطف والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم العواطف بما يمكن من الترويج لنمو عاطفي وثقافي".

ثم جاء بعدهم Goleman (Wright, 2003)(Ruderman, et al., 2001)⁽¹²⁾ الذي كان له بصماته الواضحة في إشاعة هذا المصطلح على مستوى العالم، الذي عرض مفهوم الذكاء العاطفي على أنه "القدرة على معرفة عواطفنا الخاصة وعواطف الآخرين، لتحفيز أنفسنا، وإدارة العواطف بشكل جيد في أنفسنا وفي علاقاتنا"، موضحاً إياه بمكوناته الخمس: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز، التعاطف والمهارات الاجتماعية؛ وقد طور Goleman نموذجاً بناءً على نظرية الأداء والتي تتعلق بمجال العمل والكفاءة التنظيمية بالأخص في إطار تنبؤ التميز في الوظائف بكافة فئاتها بدءاً برجال البيع وصولاً إلى القادة.

أخيراً يرى Bar-On أن مفهوم الذكاء العاطفي كتركيبية المظلة "Umbrella Construct" يتضمن مقدرات ومهارات غير إدراكية، تتضمن خمس أبعاد للمهارات والتي تساعد الفرد ليصبح فعالاً في التلاؤم مع المتطلبات البيئية وضغوطها: المهارات الشخصية، المهارات الاجتماعية، التكيف، إدارة الضغط، والمزاج العام (التفاؤل والفرح) (Zoe S. Dimitriades, 2007).⁽¹³⁾

مما سبق يخلص الباحث إلى أن أهم مراحل تطوير مصطلح الذكاء العاطفي الذي توصل إليه الباحثون حتى يومنا هذا سيتم تلخيصها في هذا المسار الزمني لمراحل تطوير الذكاء العاطفي والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣)
التطور التاريخي للذكاء العاطفي



*المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: الذكاء العاطفي، التعريف والأهمية
Emotional Intelligence, The
Concept&Importance:

بعد أن تم استعراض الكيفية التي تطور بها الذكاء العاطفي عبر التاريخ إلى أن أصبح بعد الإسهامات التي قام بها العديد من الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والقيادية. ويرى (Weiss, 2003, PP.14-15)⁽¹⁴⁾ أن مصطلح الذكاء العاطفي قد أضاف اهتماماً كبيراً على موضوع دراسة القدرات وتطبيقاتها في بيئة الأعمال، حيث أن العديد من الكتاب في هذا المجال ركزوا على مجموعة من القدرات والمهارات والتي تم تضمينها بمصطلح الذكاء العاطفي والتي كونت البعد العاطفي في المنظمة، حيث يشير Weiss إلى أنه كلما كان مستوى الفرد العاطفي أعلى في المنظمة كلما انعكس ذلك على الأداء وبالتالي على النجاح في العمل، حيث أنه بالنسبة للأفراد في المواقع القيادية فإن ٨٥٪ من قدراتهم كانت في مجال الذكاء العاطفي. كما هو الحال في دراسة معامل الذكاء العام فإن دراسة الذكاء العاطفي يجب أن تكون على أساس التفريق بين المصطلحين حيث هناك خلط واضح بين المصطلحين، والجدول التالي يوضح الفرق بين الاثنين:

الجدول رقم (٨)

الفرق بين معامل الذكاء والذكاء العاطفي

معامل الذكاء العاطفي	معامل الذكاء العادي
قدرات غير إدراكية اجتماعية عاطفية كما إنها قدرات شخصية تساعد على التنبؤ بالنجاح.	قدرات إدراكية مرتبطة بالتفكير المنطقي والتحليلي، الذاكرة، القدرات الرياضية، قاعدة عامة للمعلومات، قدرات مكانية.
يركز على تطوير الفهم والقدرة على إدارة العواطف	يركز على تطوير القدرات الإدراكية للفرد بشكل موجه.
يتحسن كلما كبر الشخص، حيث تزداد المقدرات مع العمر حتى سن الـ ٥٠.	بالعموم غالباً ما تتكون إمكانيات الذكاء في الولادة ولا يمكن أن تحسن، حيث أثبت أن المقدرات تبقى ثابتة بعد سن الـ ١٠.
يسرع عملية فهم وإدارة عواطفنا.	يسمح بتطوير قاعدة معرفية مطلوبة.
يروج لعلاقات ايجابية.	يسمح بتطوير قدرات ومهارات تكتيكية.
يزيد من التحفيز الداخلي ويعزز القيادة.	يسمح بتطوير التفكير العمومي.

*Source: Andersen, C. et al. (2007) *Campus Wide Approaches to Enhancing Students' Emotional Intelligence: Two Case Studies*. Gallaudet University. Presentation Paper.

بالإضافة إلى ما سبق فإن مساهمة كل من الـ (EI) و (IQ) في الأداء تعتبر مختلفة حيث أظهرت الدراسات التي أنجزت حول الارتباط بينهما أن هذا الارتباط يتراوح بين ٠,٣٦-٠,٥ وذلك

بالاعتماد على المقياس المستخدم، John Mayer استخدم مقياسه الخاص حول الـ (EI) وأظهرت النتائج ارتباطاً صفرياً مع الذكاء العاطفي و ٠,٣٦ ارتباط مع (IQ) الشفوي (Mayer, 2000)⁽¹⁵⁾. بينما Bar-On عبر مقياسه الخاص وجد ارتباطات تتراوح بين ٠,١٢-٠,٦ وجميع هذه الارتباطات موجبة ولكنها غير معنوية (Bar-On, 2000a)⁽¹⁶⁾.

لذلك بعد أن تم التعرف على الجذور التاريخية للذكاء العاطفي وكيف أنه بدأ بالذكاء العادي ومعامل قياسه (IQ) إلى أن تطور إلى الذكاء الاجتماعي والشخصي وتفرع عنه أنواع متعددة من الذكاء إلى أن وصل في وقتنا الحاضر إلى صيغته النهائية التي عرفت بالذكاء العاطفي أو الانفعالي أو الوجداني وكلها تدل إلى المعنى ذاته من حيث أنها قدرات ومهارات وسمات شخصية وطبعاً تنوعت التعاريف تبعاً للنظرية التي يستند إليها كل تعريف.

تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الاجتماعي يوصف على أنه القدرة على إنجاز المهام الاجتماعية أو القدرة على الفهم وبناء علاقات مع أفراد المجتمع، وقد أشار (Goleman, 2006, P11)⁽¹⁷⁾ إلى مفهوم الذكاء الاجتماعي على أنه "أن نكون أذكياء ليس فقط بما حول علاقاتنا ولكن أيضاً فيها"؛ ويرى (Conte, 1999)⁽¹⁸⁾ أن الذكاء الاجتماعي ينظر إليه على أنه قدرة الفرد على أن يرى ويتجاوب بأسلوب تفاعلي مع الحاجات والدوافع والرغبات للأفراد الآخرين عبر مضمونه الاجتماعي (القدرة على فهم الدلائل العاطفية الاجتماعية) والاستدلال الاجتماعي (القدرة على استنتاج الدوافع والميزات الضمنية).

وفيما يلي عرض لأهم تعاريف الذكاء العاطفي التي تستند إلى النظريات الأساسية والتي لاقت قبولاً كبيراً لدى الباحثين والأكاديميين في هذا المجال.

أ- تعاريف (Mayer, et al, 2000, P.92) and (Mayer, Salovey, 1990):
"القدرة على متابعة ومراقبة المشاعر والعواطف الذاتية، ومشاعر وعواطف الآخرين، وإدراك تلك العواطف، واستخدام هذه المعرفة كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله"
ويعتبر هذا التعريف الأساس النظري لكل التعاريف اللاحقة له، كونه يؤكد على معالجة المعلومة والمعرفة العاطفية، كضرورة لتنظيم وإدارة العواطف.⁽¹⁹⁾

حيث يناقش كل من Mayer, Salovey and Caruso بأن الذكاء العاطفي "مجموعة من الم قدرات العقلية تتضمن القدرة على إدراك العواطف، والوصول وتوليد العواطف والتي تساعد الفكر، وفهم والتفكير بالعاطفة، بما ينعكس بشكل عملي على تنظيم العواطف للترويج لنمو عاطفي ثقافي".⁽²⁰⁾

يلاحظ أن كل من Mayer, Salovey and Caruso أولوا الاهتمام إلى عملية تنظيم العواطف بما يمكنهم تعزيز النمو الفكري وقدرة الفرد على استيعاب المحيط بشكل أكثر شمولاً.

ب- تعريف (Bar-on, 1997, P.14)⁽²¹⁾:

يعرف Bar-on الذكاء العاطفي على أنه "نسق من القدرات والمهارات والكفاءات غير الإدراكية والتي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في مواجهة المتطلبات والضغوط البيئية" يستعرض Bar-on الذكاء العاطفي على أنه عامل مهم في التنبؤ بالنجاح في الحياة وله تأثير مباشر على سلوك الفرد العام ووجوده وصحته.

ت- تعريف (عثمان، رزق، ٢٠٠١) (٢٢)

حيث قدم كل من عثمان ورزق تعريفاً سعى ليكون مشتملاً على جميع أوجه هذا المفهوم حيث قدماه على أنه "القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للعواطف والمشاعر الذاتية وفهمها فصياعاً بوضوح وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لعواطف الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقات عاطفية واجتماعية تساعد الفرد على الرقي العقلي والعاطفي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة."

تجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف كما هدف الباحث من خلاله أكثر شمولية لمفهوم الذكاء العاطفي على الرغم من تشابهه مع تعاريف تم إدراجها في هذا المجال.

ث- تعريف (Goleman, 2001, P. 27) (23):

حيث عرف الـ الذكاء العاطفي (EI) "قدرة تعليمية مستندة على الذكاء العاطفي تنعكس على شكل أداء متميز في العمل"

يلاحظ أن Goleman قدم تطبيقاً جديداً للذكاء العاطفي يعتمد على كفاءة الفرد العامل في مكان العمل الذي يعمل به والذي يعتبر بيئة أكبر من الفرد ذاته لتشتمل على الأفراد الآخرين والقواعد والقوانين النازمة لهذه البيئة وذلك عبر الأداء المتميز الذي يمكن أن يحققه الفرد خلال تأديته للعمل المطلوب منه والذي لا يمكن أن يحققه بدون التكيف والتأقلم مع البيئة التي يعمل بها.

ج- تعريف (Macaleer, Shannon, 2002) (24):

يُعرف "ماكليير وشانون" الذكاء العاطفي بأنه "مركب من الكفاءات البين-شخصية والعاطفية؛ التي تؤثر في سلوكنا وفي تفكيرنا وفي تفاعلنا مع الآخرين."

يوضح هذا التعريف على أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من المهارات والكفاءات التي تعمل على تنظيم وإدارة العلاقات البين-شخصية ومع الآخرين عبر التأثير على السلوك الإنساني.

ح- تعريف (Mersino, 2007, P.8) (25):

حيث اعتمد Mersino على وجهة نظر واقعية في تعريفه حيث عبر عن الـ (EI) بأنه "معرفة وإدارة عواطفنا الخاصة وعواطف الآخرين بما يمكن من تحسين الأداء"

يلاحظ أن Mersino جمع بين أكثر من تعريف للوصول إلى التعريف الذي خرج به حيث اعتمد على معرفة الذات والآخرين وإدارة هذه المعرفة بما يمكن من الوصول إلى أفضل أداء أثناء العمل.

بعد مراجعة التعاريف السابقة وعرض الملاحظات التي تم سردها عن هذه التعاريف، فإن الباحث خلص إلى مجموعة من الملاحظات في هذه التعاريف والتي يمكن إدراجها بالشكل التالي:

✓ التعاريف التي تم سردها انبثقت بالأساس من النظرية التي استندت إليها وهو ما تم الإشارة إليه فيما سبق وتجلّى هذا بالاختلاف الواضح بين هذه التعاريف.

✓ اختلفت التعاريف فيما بينها بناءً على الخلفية التي تميز بها عارض التعريف حيث اختلفت هذه التعاريف حتى وإن تشابهت في بعض النواحي إلا أن بعض الباحثين عرض مفهوم الذكاء العاطفي من وجهة نظره الاختصاصية والتي قدمت العمل الذي يقوم به فمثلاً Goleman يعمل الآن كمدرس في جامعة Harvard في قسم إدارة الأعمال لذلك نرى أن التعريف الذي خرج به كان يهدف إلى رفع الأداء حيث أشار إليه بصورة مباشرة.

✓ عرض هذه التعاريف على شكل نسق تاريخي كل فرد يضيف لمساته على ما توصل إليه الباحث الذي سبقه حتى وصل تعريف الذكاء العاطفي إلى ما وصل إليه الآن.

✓ كما سبق وذكر فإنه على الرغم من الاختلاف بين التعاريف إلا أن بعض هذه التعاريف اتفق في جانب معين أو آخر فعلى سبيل المثال اتفقت أغلب التعاريف على اعتبار الذكاء العاطفي مجموعة من المهارات كما كان أغلبها يهدف إلى تحسين حياة الفرد بشكل أو بآخر.

من خلال ما سبق يتبين للباحث أن موضوع الذكاء العاطفي الذي شغل العديد من الباحثين كان له الأثر العظيم في فهم العديد من الأمور في السلوك الإنساني، لذلك تبرز أهمية الذكاء العاطفي عبر النقاط التالية:

✓ يمكن الاستخدام الفعال للذكاء العاطفي من تحفيز الأفراد لمستويات أعلى من الأداء والانجاز، حيث أظهرت دراسة قام بها (Wong, 2007)⁽²⁶⁾ أن ٥٠٪ من الأفراد العاملين في الشركات الأمريكية لديهم ضعف في عملية الدافعية لتحقيق مستويات مرتفعة من التعلم التنظيمي والأداء.

✓ يساعد الذكاء العاطفي في فهم الاختلافات الفردية بين الأفراد من خلال نظرة أكثر شمولية عبر الفهم الواضح والعميق للعواطف مما يساهم في تصميم برامج تدريبية تنسجم مع احتياجاتهم التدريبية.

✓ يمكن الذكاء العاطفي عبر قدراته الاتصالية من التواصل مع الأفراد بأسلوب أكثر إقناعاً يقلل من الخلافات أثناء العمل عبر كسب الثقة في التعاملات الاجتماعية والتواصل مع الآخرين حيث تشير دراسات إلى أن ثلثي العاملين يعززون ضعف أدائهم إلى مشاكل العملية الاتصالية.

✓ التعامل مع ضغوط العمل ومسائل الانتماء والمواطنة بأسلوب أكثر فاعلية وكفاءة بما ينعكس على تحقيق الأهداف وتحقيق المصلحة الفردية والمنظماتية.

✓ تعتبر عملية التنبؤ بأداء العمل من أولويات الدراسات السلوكية والإدارية، والتي غالباً ما تقيم من وجهة نظر المشرفين والمدراء؛ لذلك يظهر الذكاء العاطفي مؤشرات أداء أعلى من تلك التي تظهرها مقاييس الذكاء العادي مما يجعله أكثر اعتماديةً وموثوقيةً في عمليات التقييم.

✓ القيادة الإدارية بمفهومها الواسع تعتمد بشكل أساسي على الذكاء العاطفي، حيث يشكل الذكاء العاطفي ما نسبته ٩٠٪ من المهارات القيادية، حيث تضلع القيادة بأمر مثل الثقة بالنفس وروح الفريق والتعاطف. وغالباً ما يكون فشل القادة في الضبط والسيطرة على المزاجية والغضب وقلة التعاطف مع الآخرين في الفريق.

كما يرى (Wong, 2007)⁽²⁷⁾ أنه يمكن للمنظمة أن تستفيد من أفرادها اللذين لديهم مهارات ذكاء عاطفي عبر تعزيز الالتزام المنظماتي بالإستراتيجية الموضوعة، وبناء علاقات صحية مبنية على الثقة مع جمهور المنظمة بكافة أطرافه، بالإضافة إلى بناء علاقات داخل وخارج المنظمة تساعد على اكتساب ميزة تنافسية حقيقية.

لذلك فإن الباحث يرى أن الذكاء العاطفي يتمحور حول أبعاد يمكن عرضها على الشكل التالي:

- ✓ المعرفة العاطفية والتعاطف.
 - ✓ التنظيم والإدارة لهذه العواطف وكيفية التحكم بها.
 - ✓ الاستفادة من هذه العواطف سواء البين-شخصية أو مع الآخرين في العملية الإدارية التحفيزية والسلوكية عبر التوجه نحو أداء متميز.
- لذلك يخلص الباحث إلى التعريف التالي للذكاء العاطفي:
- "هو مجموعة القدرات والإمكانات والمهارات التي تستخدم في فهم ومعرفة العواطف الذاتية والتعاطف مع الآخرين أثناء العمل، وتحفيز العملية الإدارية بما يمكن من الوصول إلى مستويات أداء عالية"

ثالثاً: نماذج الذكاء العاطفي Emotional Intelligence's Models:

يشير (Goleman, 1998, P.1)⁽²⁸⁾ في كتابه "العمل بذكاء عاطفي" Working with Emotional Intelligence إلى "القوة العاملة اليوم يحكم عليها بمقياس جديد" حيث يرى أنه "نحن يحكم علينا.... ليس فقط بمقدار الذكاء لدينا، أو بمقدار تدريبنا وخبرتنا؛ ولكن أيضاً بالكيفية

التي نعالج بها أمورنا وأمور غيرنا"؛ كما يوضح Goleman على أن المواهب البشرية " Human Talent" هي الذكاء العاطفي "Emotional Intelligence".

في عملية صياغة النماذج فإنه من الضروري التمييز بين الذكاء العاطفي والمهارات العاطفية، فالذكاء العاطفي يعني قدرة الفرد الأساسية للتعرف واستخدام العواطف، بينما تصف القدرة العاطفية المهارات الاجتماعية والشخصية التي يمكن أن تحقق مستويات أداء عالية في العمل؛ العديد من الباحثين أمثال Goleman, Bar-On, Cooper, Sawaf, Mayer, Salovey and Caruso فضلوا النظر للذكاء العاطفي من خلال منظور القدرة العاطفية (Goleman, Cherniss, 29) (2001, P85).

في هذا الفصل سيتم استعراض أهم النماذج التي تم تطويرها إلى الوقت الحالي، حيث سيتم استعراض النماذج أو النظريات التالية:

١- نموذج Mayer and Salovey ١٩٩٠ وتعديلاته عامي ١٩٩٧ و ٢٠٠٠.

٢- نموذج Goleman عام ١٩٩٨ وتعديلاته ٢٠٠٢.

٣- نموذج Bar-On عام ١٩٩٧.

٤- نموذج خارطة المعامل العاطفي EQ-Map.

يمكن القول أن معظم النظريات التي تم البحث فيها تم الاستناد في بنائها على نظرية Gardner عن الذكاءات المتعددة في ثمانينيات القرن الماضي عبر التركيز على الذكاء الشخصي Intrapersonal Intelligence و الذكاء الاجتماعي Interpersonal Intelligence، إلا أن أغلب هذه النظريات أخذت بمفهوم الذكاء العاطفي أو الانفعالي على أنه الأعم والأشمل حيث يشمل بأبعاده العواطف الشخصية والعواطف في مفهومها الاجتماعي التي تحمل على التكيف الفردي ضمن التفاعل الاجتماعي والتأثير عليه.

نموذج Mayer ,Salovey and Caruso وتعديلاته:

قام كل من Mayer ,Salovey and Caruso بتطوير مقاييس متعددة للمقدرات لقياس الذكاء العاطفي وبالتالي المهارات العاطفية. المقياس الأول كان مقياس الذكاء العاطفي المتعدد العوامل (Multifactor Emotional Intelligence Scale M.E.I.S.)، إن نموذج Mayer و Salovey للذكاء العاطفي يوضح الفروع الأربع والتي تعبر عن مقياس مصمم لتحديد المقدرات وتعقب القدرات المعرفية المتعلقة بالمشاعر والعواطف.

ويشير (Mayer, et al, 1999)⁽³⁰⁾ إلى أن الذكاء العاطفي لا يتضمن التحليل المنطقي والتبصر بالعواطف المؤثرة في العلاقات الاجتماعية فقط، وإنما أيضاً التحليل المنطقي والتبصر في العواطف الداخلية، والتي تعتبر مهمة جداً لتطور الفرد، كما أن الذكاء العاطفي يعالج المشكلات العاطفية المغروسة في ذهن الفرد، ويدخل في حل المشكلات الاجتماعية المحيطة، والجدول التالي يلخص الـ MEIS:

الجدول رقم (٩)

مقياس الذكاء العاطفي المتعدد العوامل

إدراك وإظهار العواطف			
القدرة على الانفتاح عاطفياً، سواء في حالات الفرح أم الحزن.	القدرة على الرد بشكل تفاعلي وحيادي بناءً على المعلومات المتوفرة	القدرة على مراقبة العواطف ضمن علاقة الشخص بالآخرين.	القدرة على إدارة عواطف الشخص والآخرين عبر استبعاد العواطف السلبية وتحسين المفرحة منها.
فهم وتحليل العواطف، بالاعتماد على المعرفة العاطفية			
القدرة على تمييز العواطف والتعرف على العلاقات بين الكلمات والعواطف فيما بينها.	القدرة على ترجمة المعاني التي تحملها العواطف باستثناء العلاقات.	القدرة على فهم المشاعر المعقدة أو الممزوجة.	القدرة على التعرف بما يشبه الانتقال من حالة إلى أخرى.
التسهيل العاطفي للتفكير			
تولي العواطف أهمية للتفكير، عبر توجيه الانتباه إلى المعلومات الهامة.	العواطف واضحة ومتوفرة بشكل كافٍ، يمكنها من العمل بشكل فعال في إصدار الأحكام واسترجاع الذاكرة المتعلقة بالمشاعر.	المزاج العاطفي يتأرجح بغير منظور الفرد من المتفائل إلى المتشائم، مما يسمح بأكثر من وجهة نظر.	الحالات العاطفية تشجع بشكل متفاوت مداخل لحل مشاكل محددة.
الفهم والتقييم والتعبير عن العواطف			
القدرة على التعرف على العواطف من خلال حالة الفرد الجسدية ومشاعره وأفكاره.	القدرة على التعرف على العواطف في الأفراد الآخرين من خلال اللغة والصوت والمظهر والسلوك.	القدرة على التعبير عن العواطف بشكل دقيق والتعبير عن الحاجات المرتبطة بهذه المشاعر.	القدرة على التمييز بين الدقة والفوضى أو الشرف وعدم النزاهة في عملية التعبير عن المشاعر.

*Source: Salovey, P. & Sluyter, D. (1997) Emotional Development and Emotional Intelligence Basic Books. a member of Perseus Books. L.L.C. P.11.

وتبين لـ (Mayer, et al., 2002, P.313)⁽³¹⁾ من بحوث عديدة تمت على المقياس؛ أنه يتمتع بصدق وثبات جديدين، كما حققت النتائج ارتباط معنوي فيما يتعلق بمتغيرات الرضا عن الحياة، واحترام الذات، والتعاطف، والانبساطية –الفرح والبساطة-، والانفتاح على المشاعر؛ وأن درجات الإناث على هذا المقياس كانت أعلى جوهرياً من الذكور.

ويشير (Weinberger, 2003, P34)⁽³²⁾ إلى أن بحوث أخرى على هذا المقياس وجدت أن "الأفراد الذين حصلوا على معدلات ذكاء عاطفي مرتفعة؛ حققوا معدلات مرتفعة على مقياس الأداء المعرفي، وتبين أيضاً وجود ارتباط معنوي موجب بين الذكاء العاطفي وكل من أداء فريق العمل، وفعالية قيادة الفريق".

وأشار كل من (Mayer, et al., 2000b, PP. 320–342)⁽³³⁾ في دراسة ميدانية إلى أنه كلما كان الذكاء العاطفي كبيراً على MEIS، كلما كان العنف والاضطراب بين طلبة الكليات أقل؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن Rice وجد أن نتائج الـ MEIS لقادة أحد عشر فريقاً ترتبط بمعامل ارتباط (٠,٥١) مع تقديرات مدير القسم لفاعلية هؤلاء القادة، نتائج الـ MEIS لأعضاء الفريق كانت أيضاً مرتبطة معنوياً مع تقديرات مدير القسم لأداء الفريق وتأثيره على خدمة العملاء (Rice, 1999)⁽³⁴⁾ (P.).

مقياس الذكاء العاطفي المصمم من "MSCEIT" Mayer, Salovey and Caruso :

يعتبر هذا المقياس تطويراً لـ MEIS ويعرف على أنه " مقياس القدرة للذكاء العاطفي المصمم لإعطاء نتيجة لدرجة الذكاء العاطفي بشكل عام عبر نتيجة المقاييس الفرعية التي تتضمن كل من: إدراك، تسهيل، فهم وإدارة هذه العواطف" (Mayer, et al., 2002, P7)⁽³⁵⁾ حيث يقيس هذا الاختبار القدرات الأربع التالية (Caruso, 2004, P.2)⁽³⁶⁾:

✓ إدراك العواطف: القدرة على التعرف بشكل صحيح على مدى قدرة الأفراد الآخرين على الإحساس.

✓ استخدام العواطف لتسهيل التفكير: القدرة على خلق عواطف وتكامل عواطف الفرد مع طريقة تفكيره.

✓ فهم العواطف: القدرة على فهم مسببات العواطف.

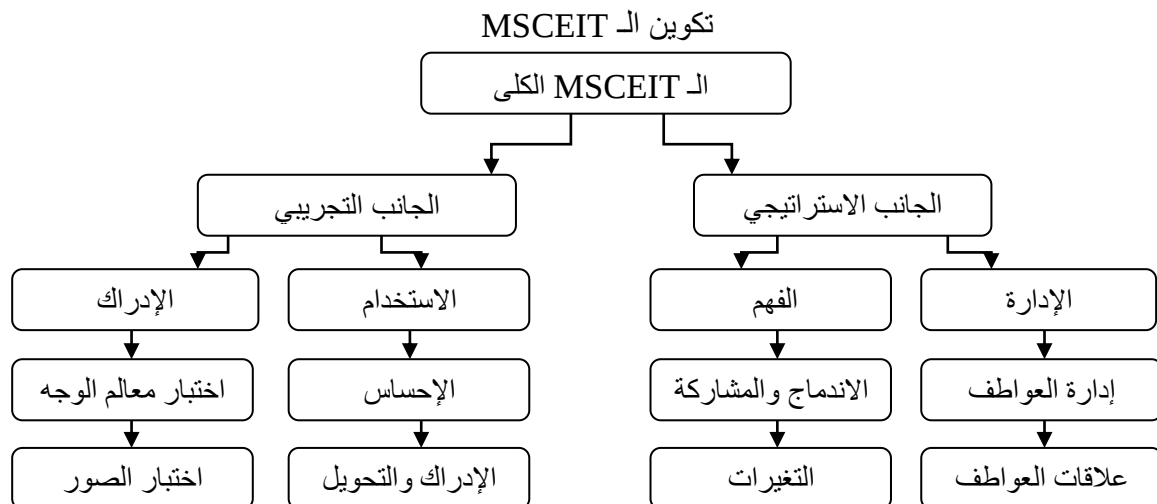
✓ إدارة العواطف: القدرة على صياغة استراتيجيات فعالة تعتمد على عواطف الفرد في تحقيق الأهداف، أكثر من مجرد أن تتأثر بعواطف الفرد بطريقة متقلبة لا يمكن التنبؤ بها.

ويرى كل من (Caruso, Salovey, 2004, P.73)⁽³⁷⁾ أن الـ MSCEIT يدور مفهومه حول الكيفية التي يعالج الأفراد المشاكل العاطفية، والإجابات الصحيحة تقيم فقط. وبالمقابل، فإن نتائج الفرد تقارن مع قاعدة بيانات أكبر ومعممة (تكون مأخوذة من آراء العموم أو الخبراء) بما يمكن من حساب نوع معامل المهارة العاطفية التي يمتلكها الفرد.

أن آلية عمل الـ MSCEIT كما يرى (Caruso, 2004, P.3)⁽³⁸⁾ تنطلق من مفهومه المبني على أساس أنه اختبار مقدرة، حيث تختلف النتيجة من فرد لآخر، حيث أن الفرد يمكن أن يتفاعل مثلاً بطريقة معينة مع اختبار الصور، والـ MSCEIT يقيس قدرة الفرد عبر التعرف بشكل دقيق على عواطف هذا الفرد.

والشكل التالي يوضح المخطط التدفقي للأداء وفقاً لـ MSCEIT:

الشكل رقم (٤)



* Source: Caruso, D. R. (2004) portions adapted with permission from Mayer, Salovey, & Caruso (2002).
Personal Summary Report. Toronto: ON: MHS. P4.

كما هو مبين في المخطط السابق فإنه يمكن تقسيم مهارات الذكاء العاطفي وفقاً لهذا المقياس إلى أربعة أبعاد تجتمع في جزأين هما: جزء سمي بالذكاء العاطفي الميداني (التجريبي)، ويشمل القدرة على التعرف على العواطف والقدرة على الاستفادة منها، وجزء آخر سمي بالذكاء العاطفي الاستراتيجي، ويشمل القدرة على فهم العواطف، والقدرة على إدارتها.

نموذج Bar-On قائمة المعامل العاطفي The Emotional Quotient Inventory :EQI

منذ بداية الثمانينيات، قام (Bar-On, 2000a)⁽³⁹⁾ بالاهتمام بقياس ما سماه الذكاء العاطفي والاجتماعي والذي عرفه كشعاع متعدد العوامل لعواطف مترابطة مقسمة بين القدرات الشخصية والاجتماعية.

وقد أشار Bar-On إلى أهمية الذكاء الغير إدراكي كعامل مهم في تحديد قدرة الفرد على النجاح في حياته، والتكيف مع المشاكل اليومية.

وخلال العقدين الماضيين طور Bar-On إطار نظري للذكاء العاطفي والاجتماعي بلوره في خمس عوامل أساسية و خمسة عشر عامل ككل والتي يمكن إيضاحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (٥)

العوامل الأساسية والفرعية التي اعتمدها Bar-On في نظريته

العوامل الاجتماعية	العوامل العاطفية
(٢) معامل الذكاء الاجتماعي: • التعاطف. • المسؤولية الاجتماعية. • العلاقات الاجتماعية.	(١) معامل الذكاء الشخصي: • الوعي بالذات. • الإصرار. • تقدير الذات. • تحقيق الذات واقعياً. • الاستقلالية.
(٤) معامل الذكاء لإدارة الضغوط: • تحمل الضغوط. • ضبط الاندفاع.	(٣) معامل الذكاء التكيفي: • إدراك الواقع. • المرونة. • حل المشكلات.
	(٥) معامل الذكاء للحالة العامة (المزاج)

• التفاؤل.	
• السعادة.	

*Source: Bar-On, R.. (1997a)Development of the Bar-On EQ-i: A measure of emotional and social intelligence. Chicago: Paper presented at the 105th annual meeting of the American Psychological Association.

من الجدول السابق نرى أن Bar-On وصف قائمة المعامل العاطفي كمقياس تقرير ذاتي للسلوك الاجتماعي والعاطفي والذي يعكس الحالة العامة للذكاء العاطفي للفرد. وتشير دراسة أجراها (Bar-On, 1997b, P.96)⁽⁴⁰⁾ على عينة قدرها (N=3831) من أمريكا الجنوبية مقسمة بين القوات المسلحة في أمريكا الشمالية والأرجنتين وألمانيا وإفريقيا الجنوبية والنيجر وبلدان أخرى وذلك باستخدام معامل ألفا-كرونباخ، والذي يشير إلى اعتمادية المقياس؛ حيث تراوحت النتائج بين ٠,٩٠-٠,٦١. وقد قام كذلك (Bar-On, 2000a)⁽⁴¹⁾ بتطوير نسخة ثانية في عام ٢٠٠٠ وهو 360 Degree وهو كسابقه يقوم على الاختبارات الشخصية، ويرى Bar-On أنه ذات صلاحية واعتمادية فهو يبين قدرة الأفراد على مواجهة الضغوط ومتطلبات الحياة بفاعلية. ويقوم حالياً Bar-On بتطوير قائمة شاملة للمعامل العاطفي مبنية على أساس مقياس المعامل العاطفي.

نموذج Daniel Goleman قائمة المقدرة العاطفية The Emotional Competence Inventory:

قام Goleman بتطوير نموذج للذكاء العاطفي في عام ١٩٩٨ يبين إطار المقدرة العاطفية والذي صممه لقياس المقدرات المبنية في النموذج، يتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي: الوعي بالذات، تنظيم الذات، التحفيز (الدافعية)، التعاطف (التقمص العاطفي)، المهارات الاجتماعية. وكانت توصف الأبعاد الثلاثة الأولى بأنها كفاءات شخصية، والبعدين الأخيرين كفاءات اجتماعية، وشملت تلك الأبعاد الخمسة خمساً وعشرين كفاءة.

ويشير لاحقاً كل من (Boyatzis, et al, 2000, P.3)⁽⁴²⁾ وآخرون إلى أن الذكاء العاطفي يمكن أن يحدد ويقاس عبر مقدرات أربع، وهي: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، ويمكن أن يبين الجدول التالي الفروق بين القائمتين:

الجدول رقم (١٠)

مقارنة بين قائمة المقدرة العاطفية وإطار المقدرة العاطفية لـ Goleman

إطار المقدرة العاطفية (Goleman 1998B)	قائمة المقدرة العاطفية (Boyatzis, Goleman, and Rhee 2000)
القدرة الشخصية: تعرف بالكيفية التي ندير بها أنفسنا، وتقسم إلى:	
١. الوعي بالذات: معرفة الفرد لحالته الداخلية وإحساسه لذاته، وتقسم إلى:	١. الوعي بالذات:
أ- الوعي العاطفي: تعرف الفرد على عواطفه الداخلية	أ- الوعي الذاتي العاطفي: تعرف الفرد على عواطفه

وتأثيراتها. ب- التقييم الذاتي الدقيق: معرفة الفرد لنقاط قوته وضعفه. ت- الثقة الذاتية: ثقة الفرد بقدراته وتقديره لذاته.	الداخلية وتأثيراتها. ب- التقييم الذاتي الدقيق: معرفة الفرد لنقاط قوته وضعفه. ت- الثقة الذاتية: ثقة الفرد بقدراته وتقديره لذاته.
٢. تنظيم الذات: إدارة الفرد لحالته الداخلية ودوافعه، وتقسم إلى: أ- الرقابة الذاتية: الاستمرار برقابة العواطف والدوافع والتحكم بها. ب- اكتساب الثقة: المحافظة على معايير محددة من الشرف والنزاهة. ت- الوعي: تحمل المسؤولية عن الأداء الفردي. ث- التكيف: المرونة في التعامل مع التغيرات. ج- الابتكار: القدرة على تطوير أفكار مبتكرة ومداخل ومعلومات جديدة.	٢. إدارة الذات: أ- الرقابة الذاتية: الاستمرار برقابة العواطف والدوافع والتحكم بها. ب- اكتساب الثقة: المحافظة على معايير محددة من الشرف والنزاهة. ت- الوعي: تحمل المسؤولية عن الأداء الفردي. ث- التكيف: المرونة في التعامل مع التغيرات. ج- الابتكار: القدرة على تطوير أفكار مبتكرة ومداخل ومعلومات جديدة.
٣. الدافعية: الميول العاطفية التي توجه وتسهل عملية الوصول إلى الأهداف، وتقسم إلى: أ- التوجه بالإنجاز: الالتزام بالتحسين وتحقيق معايير التميز. ب- الالتزام: وذلك بأهداف الجماعة أو المنظمة. ت- المبادرة: القدرة على اقتناص الفرص. ث- التفاؤل: عبر الإصرار على متابعة الأهداف على الرغم من العقبات.	٣. الدافعية: الميول العاطفية التي توجه وتسهل عملية الوصول إلى الأهداف، وتقسم إلى: أ- التوجه بالإنجاز: الالتزام بالتحسين وتحقيق معايير التميز. ب- الالتزام: وذلك بأهداف الجماعة أو المنظمة. ت- المبادرة: القدرة على اقتناص الفرص. ث- التفاؤل: عبر الإصرار على متابعة الأهداف على الرغم من العقبات.
٤. التعاطف: الوعي بمشاعر واحتياجات واهتمامات الآخرين، وتقسم إلى: أ- فهم الآخرين: الإحساس بمشاعر الآخرين واهتماماتهم وأخذها بعين الاعتبار. ب- تنمية الآخرين: الإحساس باحتياجات التنمية للآخرين وتعزيز قدراتهم. ت- التوجه بالخدمة: المشاركة والاعتراف ومقابلة احتياجات العملاء. ث- رفع التنوع: الاستفادة من الفرص من خلال مختلف الأفراد. ج- الوعي السياسي: عبر قراءة التيارات العاطفية للمجموعة وقوة العلاقات التي تجمع بينهم.	٣. الوعي الاجتماعي، ويقسم إلى: أ- التعاطف: فهم الآخرين واخذ اهتماماتهم بعين الاعتبار. ب- تنمية الآخرين: الإحساس باحتياجات التنمية للآخرين وتعزيز قدراتهم. ت- التوجه بالخدمة: المشاركة والاعتراف ومقابلة احتياجات العملاء. ث- الوعي التنظيمي: التعاطف على المستوى التنظيمي.
٥. المهارات الاجتماعية: البراعة في إظهار ردود الأفعال المرغوبة عند الآخرين، وتقسم إلى: أ- التأثير: عبر استخدام الوسائل الفعالة للإقناع. ب- الاتصال: عبر الاستماع وإرسال رسائل مقنعة. ت- إدارة النزاع: عبر التفاوض وحل الخلافات. ث- القيادة: الهام وتوجيه الأفراد والجماعات. ج- محفز التغيير: بدء وإدارة التغيير. ح- بناء العلاقات: عبر تأسيس علاقات فعالة. خ- التعاون: عبر العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة. د- إمكانيات الفريق: عبر تأسيس علاقات تعاونية ضمن الجماعة لتحقيق الأهداف الجماعية.	٤. المهارات الاجتماعية: وتقسم إلى: أ- التأثير: عبر استخدام الوسائل الفعالة للإقناع. ب- الاتصال: عبر الاستماع وإرسال رسائل مقنعة. ت- إدارة الصراع: عبر التفاوض وحل الخلافات. ث- القيادة: الهام وتوجيه الأفراد والجماعات. ج- الحث على التغيير: بدء وإدارة التغيير. ح- بناء العلاقات: عبر تأسيس علاقات فعالة. خ- التعاون والعمل الجماعي: عبر العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وتأسيس علاقات تعاونية.

* Source: Boyatzis, R. E. Goleman, D. Rhee, K.(2000) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.). The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace (pp. 343–362). San Francisco: Jossey-Bass. p.3.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أنه تم اختصار الأبعاد الخمسة إلى أربعة أبعاد، حيث حذف التعاطف كبعد مستقل ودمج في بعد الوعي الاجتماعي؛ كما تم اختصار الكفاءات الخمس والعشرين إلى عشرين كفاءة (مهارة).

نموذج خارطة المعامل العاطفي EQ-Map:

Esther M.Orioli المؤسس، الرئيس، والمدير التنفيذي للـ Q-Metrics، و Robert K.Cooper المؤسس ورئيس مجلس إدارة الـ Q-metrics ومؤلف كتاب "المعامل العاطفي التنفيذي: الذكاء العاطفي في القيادة والمنظمات"؛ قاما بتطوير خريطة المعامل العاطفي، حيث يعرف الـ EQ بأنه "القدرة على الإحساس، الفهم، والتطبيق الفعلي لطاقة وفطنة العواطف كمصدر للطاقة الإنسانية، المعلومات، الثقة، الإبداع، والتفاعل" (Orioli, Cooper, 1997, P1)⁽⁴³⁾. التخطيط يعرف على أنه "مدخل تفاعلي مميز يقيم العديد من المناطق بما في ذلك الذكاء العاطفي، الضغوط، احترام الذات، والإبداع؛ بينما تقدم الاختبارات نتائج رقمية تحدد مهارات الفرد ومعرفته، الخرائط تقدم الطريق للوصول إلى أفضل النتائج والأفعال اللازم اتخاذها لذلك" (Orioli, et al, 2000, P.4)⁽⁴⁴⁾.

الـ EQ-Map توصف على أنها دليل متعدد الأبعاد يساعد المتلقي لاكتشاف العديد من المظاهر التي تصقل ذكائه العاطفي الشخصي وتعلمه العلاقة التي تجمع الذكاء العاطفي بالأداء والإبداع والنجاح؛ وعلى خلاف المقاييس التي تم شرحها مسبقاً فإن EQ-Map تحاول النقاط المعلومات في البيئة المحيطة بالمتلقي والتي تتعلق بضغوط الحياة والرضا بالإضافة إلى تأثيرها العام على الصحة العامة، جودة الحياة، خارج حدود العلاقة، والأداء الأمثل؛ ويعرض الجدول التالي التركيب المنظماتي للـ EQ-Map:

الجدول رقم (١١)

الإطار العام للـ EQ-Map

القسم الأول		البيئة الحالية	
		المقياس الأول	ضغوط الحياة
		المقياس الثاني	الرضا عن الحياة
القسم الثاني		الإدراك العاطفي	
		المقياس الثالث	الإدراك الذاتي العاطفي
		المقياس الرابع	التعبير العاطفي
		المقياس الخامس	الإدراك العاطفي للآخرين
القسم الثالث		مقدرات المعامل العاطفي	
		المقياس السادس	النية
		المقياس السابع	الإبداع
		المقياس الثامن	المرونة
		المقياس التاسع	الارتباطات الشخصية
		المقياس العاشر	النقد البناء
القسم الرابع		قيم ومواقف المعامل العاطفي	
		المقياس الحادي عشر	وجهة النظر
		المقياس الثاني عشر	التعاطف
		المقياس الثالث عشر	الحسد

الثقة	المقياس الرابع عشر	
قوة الشخصية	المقياس الخامس عشر	
التكامل الذاتي	المقياس السادس عشر	
المخرجات		القسم الخامس
الصحة العامة	المقياس السابع عشر	
جودة الحياة	المقياس الثامن عشر	
خارج حدود العلاقة	المقياس التاسع عشر	
الاداء الامثل	المقياس العشرون	

* Source: Orioli, E. M. & Trocki, K. H. & Jones, T. (2000) EQ Map technical manual, San Francisco: Q-Metrics. P.15.

من الجدول السابق يلاحظ أنه مقسم إلى خمس أجزاء:

✓ القسم الأول يقيس البيئة الحالية من خلال توضيح ظروف الحياتية الحالية للفرد ضمن العمل وفي بيئته.

✓ القسم الثاني يقيس الإدراك العاطفي بما فيه الإدراك الذاتي والإدراك عند الآخرين والتعبير عن مثل هذه الإدراكات.

✓ القسم الثالث: مقدرات المعامل العاطفي التي تهتم بالمهارات الأساسية للتعامل مع الأفراد والحالات وظروف الحياة.

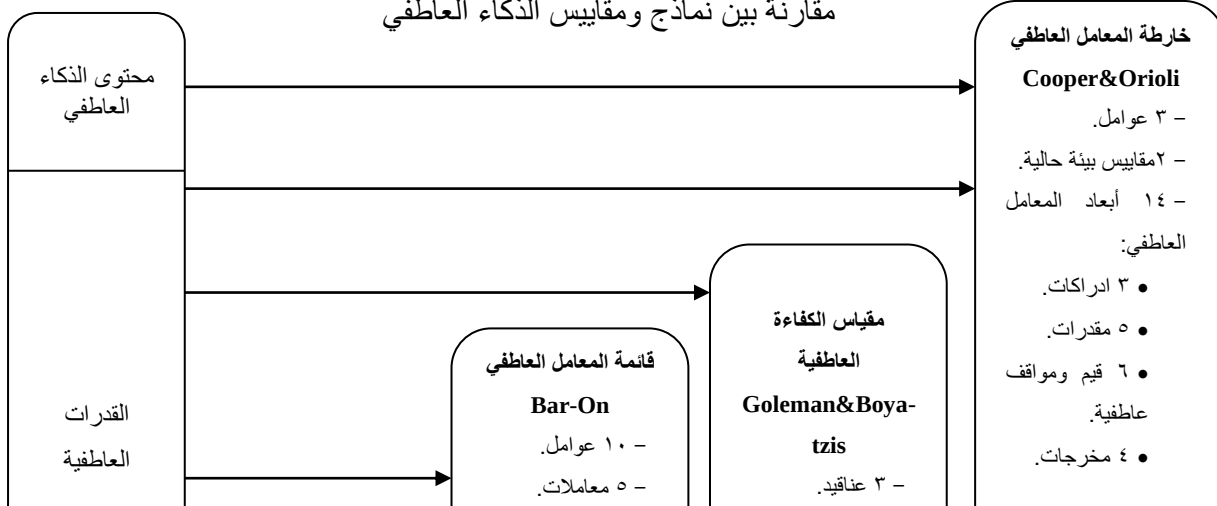
✓ القسم الرابع قيم ومواقف المعامل العاطفي الذي يوضح كيف يتعامل الفرد ضمن المجتمع الذي يعيشه.

✓ القسم الخامس يصف المخرجات وهي ناتجة عن تأثير المعامل العاطفي على جودة الحياة ومستوى أداء العمل والصحة العامة والعلاقات بشكل عام.

من خلال ما تم عرضه سابقاً من نماذج ومقاييس يرى الباحث أن هذه المقاييس والنماذج التي عرضت سابقاً تهدف جميعها إلى قياس الذكاء العاطفي ودراسة القدرة العاطفية، حيث أن كل من Mayer&Salovey وزملائهما اهتموا بقدرات الذكاء العاطفي وبالأخص القدرات الداخلية المرتبطة بالعملية العاطفية، أما النماذج الأخرى التي عرضت فتهتم وتركز على السلوكيات الاجتماعية الايجابية، ولكن النموذج الأخير "EQ-Map" يذهب أبعد من القدرات ليصل إلى دراسة البيئة المحيطة والمخرجات المحتملة والشكل التالي يوضح العلاقة التي تجمع بين هذه النماذج الأربع:

الشكل رقم (٦)

مقارنة بين نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي



*Source: Cherniss, C. & Goleman, D.(Eds.) (2001) The Emotionally Intelligent Workplace. San Francisco: Jossey Bass.P.129.

كما توجد العديد من النظريات والنماذج التي بنيت لدراسة الذكاء العاطفي وأثره على سلوكيات الفرد في حياته وعمله، والتي لم يأت على ذكرها الباحث بسبب أن هذه النظريات إما لم تقترن بمقاييس تمكن من دراسة وقياس الذكاء العاطفي أو أن هذه النظريات تتشابه مع ما عرض حيث أن هذه النماذج التي عرضت سابقاً تمثل الأساس الذي بني عليه الذكاء العاطفي والتي أعطى تعددها متانة لدراسة موضوع الذكاء العاطفي من أكثر من وجهة نظر تتكامل فيما بينها.

مجال الذكاء العاطفي توسع بشكل واضح كما هو واضح من خلال بدايات الذكاء العاطفي حتى ما وصل إليه الآن، إلا أن النتائج التي توصلت إليها هذه النظريات لا تزال موضع شك فيما يتعلق بتنمية كفاءات المدراء (Groves, McEnrue, 2008)⁽⁴⁵⁾.

وكما تم العرض سابقاً فإن النظريات السابقة التي تم التطرق إليها فإنها تنقسم إلى مجموعتين حيث درست المجموعة الأولى القدرة والذي يتمثل في نموذج Mayer&Salovey وزملائهما بينما المجموعة الثانية والتي تمثل النموذج المختلط والتي يرى باحثوها أن الذكاء العاطفي لا يتمثل فقط بمجموعة القدرات بل يتعدى ذلك إلى دراسة الشخصية الإنسانية بمجموعة القدرات التي يمتلكها والسمات التي يمكن أن يحسن بها من قدراته وعلاقاتها بحياة الفرد، ورغم الخلط الكبير بين وجهتي النظر هذه فان Zeidner وزملائه قاموا بتبيان أهم الفروق بين النموذجين عبر الجدول التالي (Zeidner, et al, 2004) (Ascough, 2008)⁽⁴⁶⁾:

الجدول رقم (١٢)

النماذج المختلطة ونماذج القدرة

البعاد	النماذج المختلطة Mixed Models	نماذج القدرة Ability Models
مفهوم الذكاء العاطفي	يشمل الذكاء العاطفي خليطاً من الكفاءات والسمات للتكيف مع الوظائف الشخصية، ولمواجهة المتطلبات البيئية، كما يشمل سمات متنوعة للمعرفة الشخصية والعاطفية،	يظهر الذكاء العاطفي بأنه مرتبط مفاهيمياً بالقدرات المعرفية، وذلك لمعالجة المعلومات العاطفية، وتنظيم العواطف.

البعد	النماذج المختلطة Mixed Models	نماذج القدرة Ability Models
	متضمنة التحفيز، وسمات الشخصية، والحالة النفسية، والمهارات الاجتماعية.	
مجال التركيز (الأبعاد)	عاطفي التوافق النفسي أو توافق الشخصية الوعي بالذات، تحفيز الذات، تنظيم الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية، التوكيدية، تحمل الضغوط، ضبط الاندفاع، مواجهة الضغوط، اختبار الواقعية، حل المشكلات الاجتماعية... الخ، وتقسم في أربعة مجموعات الوعي بالذات، تنظيم وإدارة الذات، مهارات إدارة العلاقات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي	معرفي الذكاء، الأداء، تمييز العاطفة، فهم العواطف، استخدام العواطف في توليد وتحليل الأفكار، تنظيم العواطف. وهي أيضاً أربعة مجموعات هي: تمييز العواطف، فهم العواطف، استخدام العواطف، تنظيم الذات.
أشهر المنادين	Goleman, Bar-On, Cooper	Mayer, Salovey, Caruso
أمثلة على مقاييسه	Bar-On's EQ- I, 1997; Schutte et al EI Scale, 1998; Boyatzis & Goleman's Emotional Competence Inventory; Cooper's EQ Map.	Mayer, Caruso, & Salovey's MEIS, MSCEIT; Austin et al Scale
مناهج القياس	تتنبه أساليب قياس الشخصية، بأسلوب التقرير الذاتي، وعلى مقياس ليكرت التدريجي.	تشبه مقاييس الجدارة (القدرة) التي تقيس الأداء، ومشابه لمعامل الذكاء.
الصلاحية التنبؤية	جيد ولكنه يتفق مع الشخصية بشكل كبير.	جيد ولكنه يتفق مع القدرة بشكل كبير.

إلا أنه كما تم التطرق سابقاً فإن الذكاء العاطفي بتطبيقاته ونظرياته المتعددة يسهم بشكل فعال في تحسين حياة الفرد وتعامله ضمن البيئة التي يعيش بها وبالتالي فهو يعتبر مكون أساسياً في العملية القيادية والإدارية بما يسهم فيه من تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية عبر تأثيره على سلوك الفرد القائد وتأثير الفرد القائد على مجموعته في العمل بشكل أكثر تقارباً من مشاكلهم وأمور عملهم، بما ينعكس على امتلاك قدرات مرتفعة في ضبط الانفعالات وإدارتها، وتحفيز الذات، والمثابرة والإصرار، والمبادرة، والمرونة وتقبل التغيير، وتحمل الضغوط، والقدرة على التأثير بالآخرين، وهذه القدرات والسمات تم التأكد من أهميتها في نجاح الحياة العملية والاجتماعية بشكل يفوق تأثير الذكاء العام، وتلك المهارات والقدرات هي ما يحتاجه القادة في كل المستويات الإدارية، وفي مختلف المنظمات (Goleman, et al, 2001) (47).

وفي المنظمات الخدمية مثل التي يتطرق إليها البحث فإن عملية العناية والاهتمام بالزبائن قضية أساسية من عمل المنظمة والمتمثلة هنا بالمصارف، حيث أنه كما هو موضح في الشكل رقم (٧) فإن إستراتيجية الاهتمام بالزبائن وعلاقاتهم توضح هيكل المصرف وبالتالي توضح آلية العمل وبيئة العمل داخله وهنا تبرز أهمية الذكاء العاطفي باعتباره يمكن من ترسيخ العلاقات داخل العمل ويوجهها بالشكل الذي يرفع من إنتاجية العمل داخل المنظمات (Anderson, Kerr, 2002, PP.6-11) (48).

ويلخص الباحث التشابك السابق بالشكل التالي:

الشكل رقم (٧)

دور الذكاء العاطفي في المنظمات الخدمية

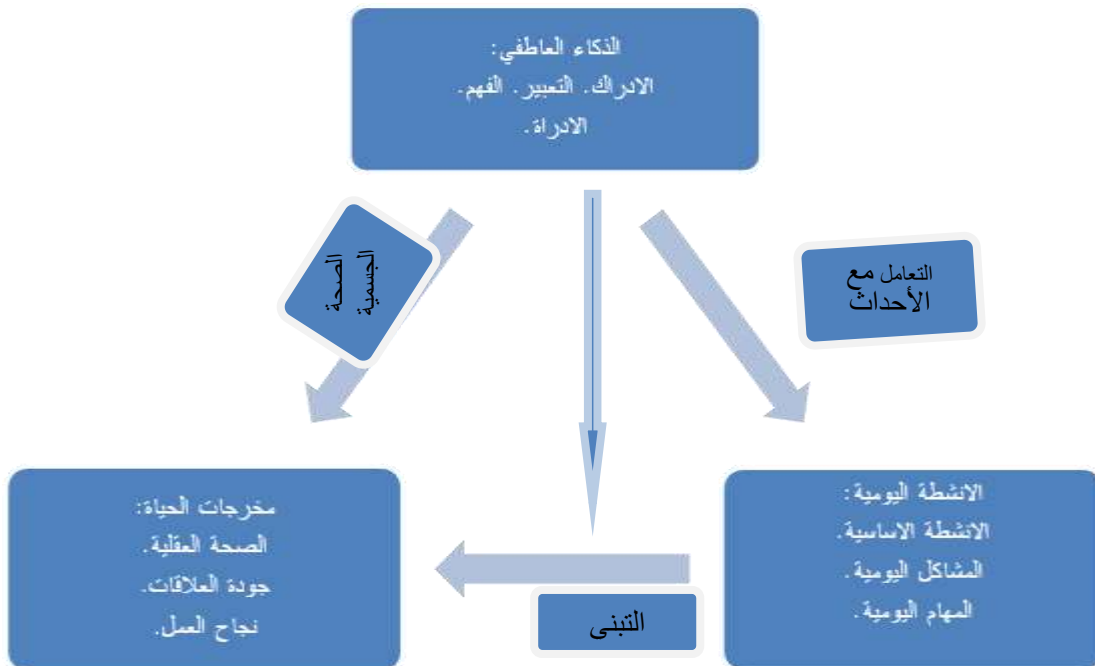


*المصدر: إعداد الباحث.

والعواطف على ما يبدو توجد في جميع أوجه التفاعل الإنساني، حيث أوضح كل من الأديان المحتملة للذكاء العاطفي في جميع نواحي الحياة اليومية، فمن وجهة نظرهم فإن إدراك الفرد وتعبيره وفهمه وأسلوب إدارته للعواطف مرتبط بشكل مباشر مع أنشطة الحياة التي اختبرها وهذه العواطف تترجم فيما بعد إلى مخرجات الحياة وهو الرد الطبيعي للأحداث اليومية التي يمر بها الفرد خلال حياته، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٨)

الأدوار المحتملة للذكاء العاطفي في الحياة



رابعاً: مهارات الذكاء العاطفي Emotional Intelligence Skills:

يؤكد كل من (Caruso, Salovey, 2004, PP.6-8)⁽⁵⁰⁾ أن المدراء الأذكياء عاطفياً يتميزون عبر الطريقة المعتمدة على القدرة بمهارات الذكاء العاطفي التي تم وضعها في بدايات الثمانينيات على يد عالمي النفس الأمريكيين Mayer و Salovey والتي تكون مجتمعة الذكاء العاطفي؛ هذا الإطار للعواطف يتضمن أربع مهارات مختلفة تتدرج بشكل هرمي، وهي:

قراءة الأفراد: التعرف على العواطف، العواطف تتكون من بيانات وهي مؤشرات تقودنا إلى أهمية الأحداث التي تدور حولنا بالنسبة لنا، سواء كانت ضمن العالم الشخصي، الاجتماعي، أم البيئة الطبيعية؛ لذلك لابد من تحديد العواطف في الآخرين بشكل دقيق وكذلك التعبير عن هذه العواطف بشكل دقيق للآخرين بما يمكن من التواصل بشكل أكثر فاعلية.

ويتابع كل من Caruso و Salovey بأن هناك فرق بين المدراء الذين يتمتعون بمثل هذه المهارات وأولئك الذين لا يتمتعون بهذه المهارات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (١٣)

تحديد العواطف

المدراء الذين يتمتعون بمهارات تحديد العواطف	المدراء الذين لا يتمتعون بمهارات تحديد العواطف
يعرفون ما يشعر به الأفراد	يخطئون في قراءة مشاعر الأفراد
يتحكمون بمشاعرهم ويضبطونها	ليس لديهم القدرة على ذلك
لديهم القدرة على التعبير عن مشاعرهم حتى في	لا يبدون أي مشاعر على الإطلاق

الحالات الصعبة	
قادرون على التعرف على مشاعرهم الخاصة	لديهم مشاكل في فهم مشاعرهم الخاصة

* Source: Caruso, R. D. & Salovey, (2004) *The Emotional Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*, P. Op.cit. P.41.

وبالتالي فإن قدرة المدراء على التعرف على العواطف تمكنهم من العملية القيادية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية عبر القدرة على إدراك عواطف الآخرين والتعبير عنها وقراءة عواطف الأفراد ضمن فريق العمل بما يمكن من التميز في الأداء وتطوير بيئة ومكان العمل بما يجعله أكثر ألفة (Caruso, Salovey, 2004, PP.6-8)⁽⁵¹⁾.

الدخول في المزاج: استخدام العواطف، عبر شعورنا بأننا مؤثرين، كيفية تفكيرنا، وبماذا نفكر؛ فالعواطف تلفت انتباهنا إلى الأحداث المهمة، حيث تجعلنا جاهزين للتصرف، وتساعد على توجيه عملياتنا الفكرية بالتزامن مع حل المشاكل التي تعترضنا.

ويمكن استعراض المدراء الذين يتميزون باستخدام مهارات استخدام العواطف بشيء من الإيجاز عبر الجدول التالي:

الجدول رقم (١٤)

استخدام العواطف

المدراء الذين يتمتعون بمهارات استخدام العواطف	المدراء الذين لا يتمتعون بمهارات استخدام العواطف
لديهم فكر خلاق مبدع	التفكير لديهم عملي ملتزم
يلهم الأفراد من حوله عبر قدرته على الإحساس بمشاعرهم	ليس لديه القدرة على تحفيز الآخرين بسبب عدم اختلاطهم به (فهو لا يعرف عنهم الكثير)
يركز على أولوية الأنشطة عندما تكون الحالة العاطفية قوية	يتخبط في حل مشاكل الآخرين دون جدوى
يسخر العواطف لخدمة التفكير فالأحاسيس عنده تمكنه من تغيير الآراء والمعتقدات	لا وجود للمشاعر في عمله فقدته على إقناع الأفراد من حوله محدودة

* Source: Caruso, R. D. & Salovey, (2004) *The Emotional Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*, P. Op.cit, P.٤٨.

لذلك يمكن للعواطف أن تساعد على التفكير وتحسين القدرة على حل المشاكل التي توجه المدير فعلى سبيل المثال عندما نكون في مزاج جيد فإن القدرة على توليد أفكار تكون أكبر، أم في حال كوننا في مزاج سيء فإننا نركز على التفاصيل كما هو الحال عند الكشف عن أخطاء في ورقة ما (Palfai, Salovey, 1993)⁽⁵²⁾.

التنبؤ بالمستقبل العاطفي: فهم العواطف، فالعواطف ليست أحداث عشوائية بل لها أسباب موجبة توجهها وتتغير وفقاً لقواعد محددة، ويمكن فهمها. والمعرفة بهذه العواطف تعكس بقدرةتنا واستنباطنا للتحليل.

فمهارة فهم العواطف تمكن الأفراد العاملين والمدراء بشكل خاص من امتلاك قدرات لا يتمتع بها هؤلاء الذين ليس لديهم مهارة فهم العواطف والجدول التالي يوضح الفرق بين المجموعتين:

الجدول رقم (١٥)

فهم العواطف

المدراء الذين يمتلكون مهارة فهم العواطف	المدراء الذين يمتلكون مهارة فهم العواطف
لا يخطئون في افتراضاتهم حول الأفراد ومشاعرهم	يخطئون في آرائهم حول الأفراد ويفاجئون بما لديهم
لديهم القدرة على قول الحديث المناسب	لا يتمكن الأفراد من حولهم من فهمهم أثناء الحديث
أحاديثهم مفعمة بالعواطف	لديهم مشاكل في التعبير عن مشاعرهم
لديهم معرفة عاطفية معقدة ومشاعر متداخلة منتظمة	معرفتهم العاطفية سطحية وخبرتهم قليلة في هذا المجال.

* Source: Caruso, R. D. & Salovey, (2004) *The Emotional Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. P. Op.cit P.٥٦.

ويرى كل من Caruso و Salovey أن عملية فهم العواطف تعتبر من أكثر المهارات المدركة من بين المهارات الأربع للذكاء العاطفي، فهي تتطلب قاعدة معرفية كبيرة عن العواطف ومسبباتها والعلاقات التي تربط بين العواطف المختلفة، وكيفية انتقالها وتطورها، وأخيراً كيفية استثمارها في الحديث والتوجيه أثناء العملية الإدارية (Caruso, Salovey, 2004, P.59) (53).

أنجز مهامك بإحساس: إدارة العواطف، بسبب أن العواطف تتضمن معلومات وتؤثر على التفكير، لذلك نحتاج إدخال عواطفنا بشكل ذكي ضمن تحديد الأسباب وحل المشاكل والحكم على الأمور والتصرف؛ وهذا يتضمن أن نبقي منفتحين عاطفياً سواء كانت مشاعر مفرحة أم حزنة وكذلك صياغة استراتيجيات حكيمة موجهة بالعواطف.

ويتميز الأفراد الذين يمتلكون هذه المهارة عن الآخرين الذين لا يمتلكونها بما يوضحه الجدول

التالي:

الجدول رقم (١٦)

إدارة العواطف

المدراء الذين يمتلكون مهارة إدارة العواطف	المدراء الذين لا يمتلكون مهارة إدارة العواطف
تركز العواطف على الانتباه، اتخاذ القرار، وتبني سلوك تكيفي.	العواطف تصرف الانتباه وحيدة.
يمكن أن تهدئ أو توتر أو تحافظ على المزاج المرغوب.	تعتبر عبد للمشاعر.
يمكنها أن تنير حماس الآخرين، أو تهدئهم، أو تتحكم بأحاسيس الآخرين بالشكل المناسب، وبالتالي تلهمهم أثناء عملهم.	ليس لديها أي تأثير على الآخرين، وبالتالي لا يستطيع المدير التواصل مع بقية الأفراد بشكل فعال.
منفتحة على مشاعر الآخرين ومشاعرهم الشخصية.	منغلقة تماماً.

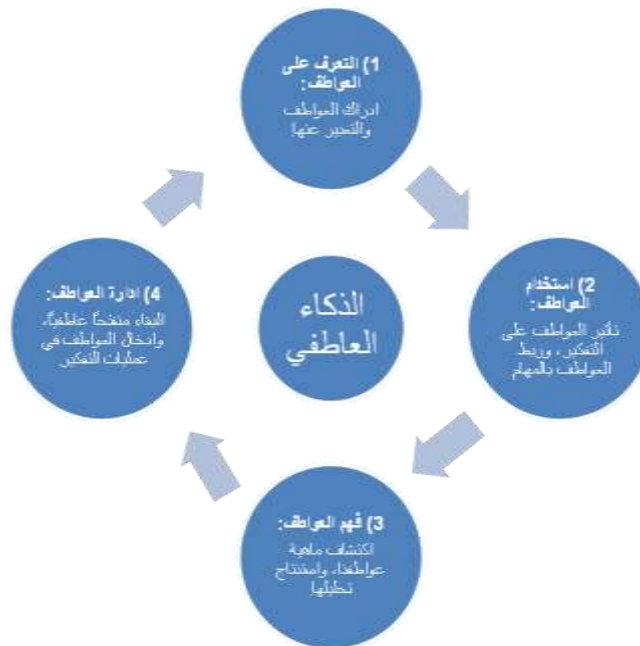
* Source: Caruso, R. D. & Salovey, (2004) *The Emotional Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. P. Op.cit P.64.

هذه المهارة لا تعني أن تشعر وتتصرف بشكل عاطفي فقط ولكن أكثر من ذلك حيث تتكامل عواطف الفرد بشكل تتدخل في قراراته وسلوكه بما يحسن من أسلوب حياته وحياة الأفراد من حوله الذين يعملون معه (Caruso, Salovey, 2004, P.67) (54).

كل مهارة من هذه المهارات يمكن أن تعمل بمعزل عن الأخريات، ولكن في نفس الوقت فإن كل واحدة منها مبنية على الأخرى؛ فعلى الرغم من أنه يمكن قياس وتعلم وتطوير كل مهارة على

حدا إلا أن العلاقات المتشابكة التي تجمعها كما يظهر الشكل التالي تسمح لنا باستخدام هذه المهارات بأسلوب متكامل لحل المشاكل المهمة:

الشكل رقم (٩)
المهارات الأربع للذكاء العاطفي



*المصدر: من إعداد الباحث.

ويرى (Mersino, 2007, PP.26-28)⁽⁵⁵⁾ أن على القادة الانطلاق من أنفسهم قبل الشروع في العملية الإدارية، فبإنكار عواطفنا الذاتية لا يمكن القيام بالعملية القيادية؛ ويتابع قائلاً أن هنالك أربع مهارات للذكاء العاطفي:

١. الإدراك الذاتي يمكن للأفراد التعرف على حالتهم العاطفية ومصدر هذه العواطف والتي تتضمن مهارات ثانوية هي:

✓ الإدراك الذاتي العاطفي.

✓ التقييم الذاتي الدقيق والذي يعني فهم الفرد نقاط قوته وضعفه.

✓ الثقة الذاتية: وتعني القدرة على أن يكون الفرد محصناً ويشعر بالأمان.

✓ الثقة بالنفس: والتي تعني القدرة على معالجة جميع المواقف.

٢. الإدارة الذاتية تعني توجيه عواطف الفرد وفق منهجية محددة والتحكم بها دون أن يكون الفرد خاضعاً لعواطفه بما يمكنه من البقاء هادئاً منضبطاً في كافة الظروف، وبالتالي فإن هذان العاملان يكونان المهارات الشخصية والتي تركز على الذات.

٣. الإدراك الاجتماعي: يتكون الإدراك الاجتماعي عندما يوسع الفرد إدراكه ليشمل عواطف المحيطين به، ويشتمل هذا البعد على:

✓ التعاطف: وهو القدرة على فهم والتواصل مع مشاعر الآخرين.

✓ الإدراك المنظماتي: وهو القدرة على ترجمة مفهوم العواطف في المنظمة، والتي تتضمن القواعد الرسمية وغير الرسمية والقيم التي توجه أي منظمة.

✓ الرؤية الواضحة: وهي القدرة على فهم ومساعدة الآخرين.

✓ الحدود العاطفية: والتي تساعد الفرد على فهم ماله وما عليه من مهام وواجبات.

٤. إدارة العلاقة: والتي تعني استخدام إدراكنا لعواطفنا وعواطف الآخرين لبناء علاقات متينة، وتشتمل هذه المقدرة على المقدرات التالية:

✓ علاقات الأطراف المعنية بالعمل: وتتضمن التعريف والتحليل والإدارة للعلاقات بين الأطراف المعنية.

✓ تنمية الآخرين: وهي عبارة عن الاستثمار في التطوير والتنمية لهؤلاء الذين يعملون مع الفرد عبر التغذية العكسية والتدريب.

✓ التعامل بصدق: والتي تتعلق بالتعامل بين الأفراد بشكل مباشر وشريف.

٥. قيادة الفريق: والتي تركز على المهارات العاطفية الضرورية لقيادة الفريق بشكل فعال، وتتضمن:

✓ الاتصالات: والتي تتضمن القدرة على فهم وإدارة التناغم العاطفي داخل الفريق.

✓ إدارة النزاعات: تركز هذه المقدرة على استخدام الذكاء العاطفي لحل النزاعات داخل العمل بين الأفراد.

✓ القيادة الإلهامية: والتي تمكن القائد من الكيفية التي يكون فيها قادراً على تحفيز وإلهام أعضاء فريقه.

والشكل التالي يوضح مهارات الذكاء العاطفي التي تحدث عنها Anthony Mersino:

الشكل رقم (١٠)

إطار Anthony Mersino للذكاء العاطفي

٥. قيادة الفريق	
٣. الإدراك الاجتماعي	٤. إدارة العلاقة
١. الإدراك الذاتي	٢. إدارة الذاتية

*Source: Mersino, A. (2007) *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need To Achieve Outstanding Results*. N.Y: AMACOM. PP.26-28.

وفي عام ١٩٩٨ قام Daniel Goleman بوضع إطار عام للذكاء العاطفي يعكس كيف يمكن للمقدرات الفردية أن تترجم بالنجاح الوظيفي والمقاسة بـ (Goleman, 2001, PP: 27-29):⁽⁵⁶⁾

١. الإدراك الذاتي.
٢. الإدارة الذاتية.
٣. الإدراك الاجتماعي.
٤. إدارة العلاقة.

وهذا الإطار المطور يعتمد بشكل أساسي على مقدرات الذكاء العاطفي، والتي تعرف على أنها مقدرات مكتسبة تعتمد على الذكاء العاطفي والتي تنعكس في الأداء العالي ضمن العمل. والمهارات العاطفية كما يصفها Goleman مهارات وظيفية يمكن اكتسابها، فبالمقدار الذي يحدد به الذكاء العاطفي المقدرات الفردية لاكتساب المهارات العملية فإن المهارات العاطفية تحدد المكتسب من هذه المقدرات الفردية وتكون مسؤولة عن تحويل هذه النوع من الذكاء إلى مقدرات وظيفية.

والشكل رقم (١١) يظهر الرؤية الحالية لإطار الذكاء العاطفي لـ Goleman، حيث تتوزع ٢٠ مهارة بين أربع خانات أساسية لمقدرات الذكاء العاطفي.

يوضح الإطار أنه لا يمكن للفرد استحواذ أي من المهارات الفرعية دون أن يكون لديه معرفة أساسية بالمهارات الأساسية، لذلك يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (١١)

مصفوفة إطار المهارات العاطفية لـ Goleman

الآخرين (المهارات الاجتماعية)	الذات (المهارات الشخصية)	
الإدراك الاجتماعي	الإدراك الذاتي	الاعتراف
• التعاطف.	• الإدراك الذاتي العاطفي.	
• التوجه بالخدمة.	• التقييم الذاتي الدقيق.	
• الإدراك المنظماتي	• الثقة بالنفس.	التنظيم
إدارة العلاقة	الإدارة الذاتية	

• تنمية الآخرين. • التأثير. • الاتصالات. • إدارة النزاعات. • القيادة التنبؤية (على مستوى الرؤية). • تحفيز التغيير. • بناء الروابط. • التعاون وروح الفريق.	• التحكم الذاتي العاطفي. • الثقة. • الوعي. • التكيف. • التوجه بالإنجاز. • المبادرة.	
--	--	--

* Source: Goleman, D. (2001) An EI-based theory of performance. In C.Cherniss & D. Goleman (Eds.), The emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey Bass.PP.27-29.

ويلاحظ الباحث أن هناك اختلاف بين مكونات أو مهارات الذكاء العاطفي لدي نموذج

Anthony Masiro ونموذج Daniel Goleman من حيث النقاط التالية:

✓ الهيكل الأساسي مختلف، حيث في النموذج الأول تم ترتيب المهارات عكس ترتيب نموذج Goleman، بهدف إظهار مسار تقدمي؛ كما تم إضافة مهارة خامسة في النموذج الأول تسمى قيادة الفريق يتم تتميتها بعد تنمية المهارات الأربع الأولى للذكاء العاطفي.

✓ بعض المهارات تم التقليل من أهميتها مثل الثقة بالنفس وتقييم النفس على اعتبار أن هناك شبه تكرار لهذه المهارات.

✓ بعض المهارات تم تجميعها، ليتم التركيز على المهارات الأكثر أهمية، كالثقة والتكيف والتوجه بالإنجاز والتوجه بالخدمة وروح الفريق وتحفيز التغيير والتعاون.

✓ تم إضافة بعض المهارات نظراً لأهميتها في مكان العمل وخاصة وأن النموذج الأول تم إعداده ليتكيف مع إدارة المشاريع بشكل عام، ومنها مثلاً الحدود العاطفية ضمن الإدراك الاجتماعي.

كما يستعرض عدد من الباحثين (Kabacoff, Matthews, Zeidner, 2002, P.214)⁽⁵⁷⁾ (2004) مهارات الذكاء العاطفي التي كان قد وضعها Goleman قبل النموذج الذي تم استعراضه سابقاً والذي يحتوي على ٢٠ مهارة بينما هذا النموذج يحتوي على ٢٥ مهارة، حيث يبين أن نموذج الذكاء العاطفي يتفرع إلى قسمين أساسيين:

١. **المهارات الشخصية:** والتي تبين الكيفية التي نتعرف ونتحكم بأنفسنا، والتي يتفرع عنها ثلاث مهارات فرعية ثانوية وهي:

✓ الإدراك الذاتي: ويتضمن الإدراك العاطفي، التقييم الذاتي الدقيق، والثقة الذاتية.

✓ التنظيم الذاتي: وتتضمن عملية السيطرة على الذات، الثقة بالنفس، الإدراك للمحيط، التكيف، والإبداع.

✓ الدافعية: يمكن توضيحها بالتوجه لانجاز الهدف، الالتزام التنظيمي، والمبادرة والتفؤل.

٢. **المقدرات الاجتماعية:** والتي تبين الكيفية التي نعالج وندير بها علاقاتنا مع غيرنا، وتتضمن المهارات الفرعية التالية:

✓ **التعاطف:** وهي الإدراك بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم بما يؤمن فهم واضح لهم ويمكن الاستفادة من ذلك في العملية التنموية لقدراتهم والتوجه بالخدمة خاصة في مجال الصناعة المصرفية والتي تتطلب مهارات خاصة للتعامل مع عملاء المؤسسات المصرفية بأسلوب ينعكس على العملاء الداخليين والخارجيين بالرضا والإحساس بالأمان.

✓ **المهارات الاجتماعية:** تضلع هذه المهارات بعملية التأثير، الاتصالات، إدارة الصراعات ضمن فريق العمل، القيادة، تحفيز التغيير، بناء القدرات، التعاون وتعزيز روح العمل الجماعي ضمن الفريق.

يستعرض (Brock, 2002)⁽⁵⁸⁾ الذكاء العاطفي الذي يشتمل على مجموعتين من القدرات بنفس المفهوم السابق الذي استند عليه الباحثون الذين سبق ذكرهم إلا أن Brock توسع قليلاً من حيث الشرح في القدرات الشخصية والقدرات الاجتماعية، فالقدرات الشخصية مكونة من ثلاث عناصر وهي:

١. **الإدراك الذاتي:** وتشتمل على الإدراك العاطفي، التقييم الذاتي، والثقة الذاتية؛ والإدراك الذاتي يعني الكيفية التي ندرك بها أنفسنا وقدراتنا وأحاسيسنا.

٢. **التنظيم الذاتي:** وتشتمل على التحكم الذاتي، التحلي بالثقة، الوعي، التكيف، والإبداع؛ وهذا يعني الكيفية التي نتصرف بها تحت الضغوط وهل يمكن لعواطفنا أن تساعدنا لتحقيق الأهداف بدون جرح مشاعرنا أو مشاعر الآخرين.

٣. **الدافعية:** التوجه بالإنجاز، الالتزام، المبادرة، التفاؤل؛ ويعني كيفية استخدام عواطفنا كدافع لنا للعمل في ظروف استثنائية بما يحقق الأهداف المرجوة.

أما القدرات الاجتماعية والتي تعنى باستخدام عواطفنا وقدراتنا في علاقاتنا بما يحقق أهدافنا الشخصية والعملية؛ وتشتمل على العناصر التالية:

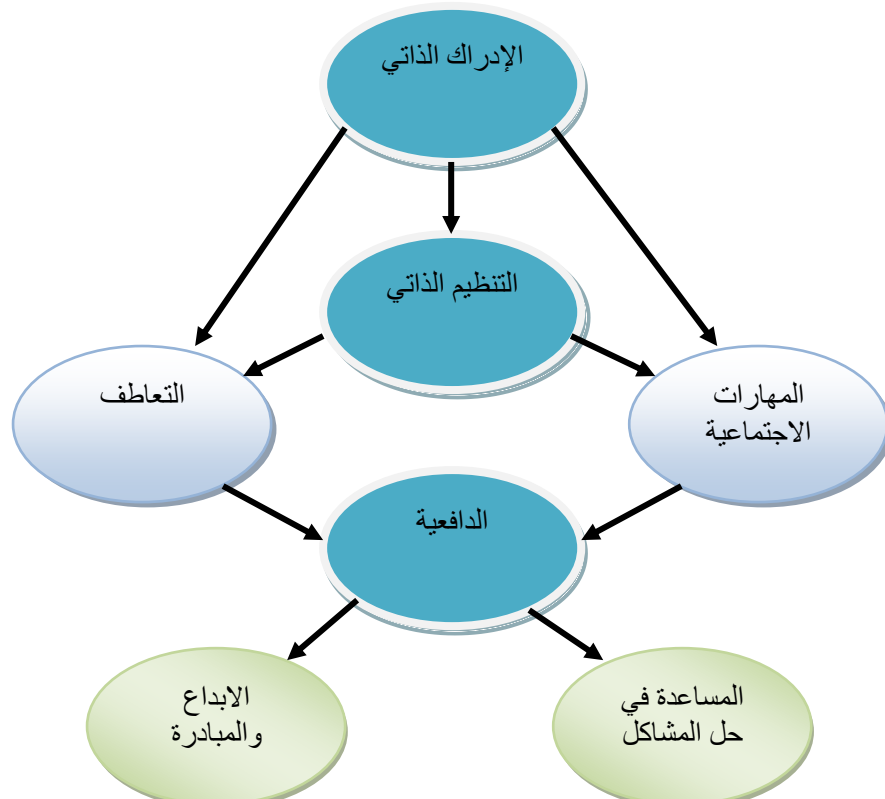
١. **التعاطف** ويشتمل على فهم الآخرين، تطوير الآخرين، التوجه بالخدمة، رفع التنوع، الإدراك السياسي؛ ويعني التعاطف الكيفية التي نشعر بها بالأفراد سواء بمشاعرهم أم بقدراتهم.

٢. **المهارات الاجتماعية** ويشتمل على التأثير، الاتصالات، إدارة النزاعات، القيادة، التغيير، بناء العلاقات، التعاون، روح الفريق.

وقد وضع (Psenicka, Rahim, 2002)⁽⁵⁹⁾ نموذجاً يوضح فية كيفية الربط بين المهارات التي تم ذكرها سابقاً:

الشكل رقم (١٢)

نموذج العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي وكيفية عملها



*Source: Rahim, A. & Psenicka, C. (2002) A MODEL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: A STUDY IN SEVEN COUNTRIES. The International Journal of Organizational Analysis. Vol.10. No.4. PP.302-326.

حيث يوضح الشكل السابق كيف تؤثر المهارات الشخصية (الإدراك الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية) وتحدد المهارات الاجتماعية (التعاطف، القدرات الاجتماعية) بشكل إيجابي وفعال؛ الأمر الذي ستظهر نتائجه في تحقيق الأهداف المرغوبة فردياً وتنظيمياً.

من خلال ما تم عرضه من وجهات نظر لعدد من الباحثين الراندين في مجال الذكاء العاطفي فإن الباحث يرى أن الاختلافات بين مهارات الذكاء العاطفي التي قام كل من الباحثين بعرضها كانت إلى حد كبير متشابهة، على الرغم من الاختلافات المفصلية بين بعض هذه النظريات من حيث تصنيف المهارات وتكوين المهارات الفرعية والتي نجد أن بعض الباحثين أثروا ذكر بعض هذه المهارات في حين أن بعضهم الآخر قام بذكرها في مكونات الذكاء العاطفي.

ويلاحظ الباحث من خلال ما تم استعراضه من نظريات ومكوناتها أن المهارات الأساسية للذكاء العاطفي تتكون من أربع مهارات تبدأ بالمهارات الشخصية وتنتهي بالمهارات القيادية، ويمكن استعراض كل من هذه المهارات بشيء من التفصيل:

المهارات الشخصية: وتضلع هذه المهارات بمعرفة الفرد لذاته وكيفية التحكم بها وإدارتها عبر تحديد مقدراته ومؤهلاته التي تجعله مختلفاً عن غيره من زملائه، وتضم:

✓ الإدراك للذات: وهي القدرة التي تمكن الفرد من التعرف على أحاسيسه وكيفية تكونها وأسبابها، والأثر الذي يتركه الفرد عند الآخرين، وكذلك إدراك الفرد لنقاط القوة التي يمتلكها لتعزيزها وتمكينها ونقاط الضعف لديه ليتم العمل على الحد منها.

✓ الإصرار: وهي القدرة على التعبير عن العواطف والأفكار وكيفية دفاع الفرد عن وجهة نظره أمام الآخرين.

✓ الاستقلالية: وهي القدرة التي تمكن الفرد من أن يكون مستقلاً بقراراته وتوجهاته ويكون له رأيه الخاص الذي يعبر عنه دون أن ينطوي على نفسه ويتبع لفرد آخر يأخذ منه أفكاره.

✓ تحقيق الذات: وهي القدرة على إدراك الفرد لمقدراته بحيث يكون قادراً على الاستفادة منها في مجال عمله وحياته بما يجعله فخوراً بما ينجزه.

المهارات الاجتماعية: وهي المقدرات الأساسية للتعامل مع الأفراد والتفاعل معهم بشكل متناسق، ويتفرع عنها المهارات الفرعية التالية:

✓ التعاطف مع الآخرين: وهي القدرة على فهم الآخرين والإحساس بمشاعرهم ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم بشكل تلتقي الأفكار بأسلوب متناغم تتوحد فيه الأهداف بما يحقق إستراتيجية المنظمة المصرفية.

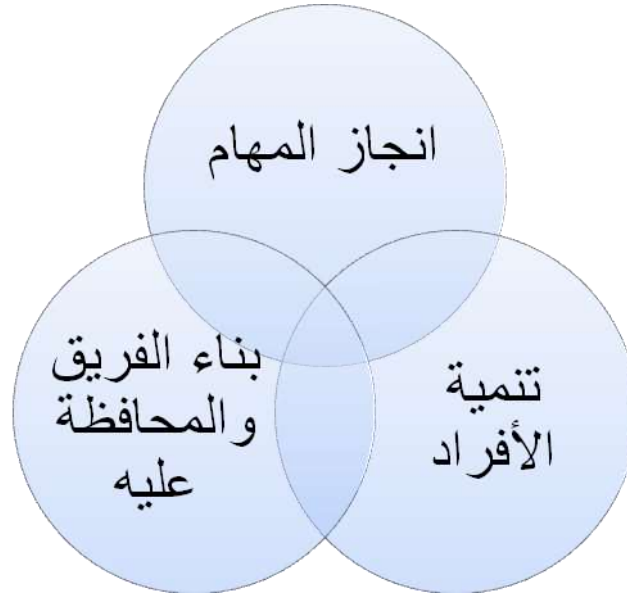
✓ المسؤولية الاجتماعية: وهي ضرورة المؤسسة الخدمية والمصرفية بشكل خاص، حيث تتعلق بقدرة المنظمة بالمساهمة والتعاون عبر أفرادها القياديين في النشاطات الاجتماعية لأفراد المنظمة والمتعاملين مع المنظمة بما يساهم في تطوير صورة ذهنية متميزة للمنظمة.

✓ العلاقات الاجتماعية: وهي القدرة على تطوير وتنمية علاقات بينية ذات فائدة مشتركة لكلا الطرفين بشكل يساهم في بناء تنظيمات غير رسمية داعمة للتنظيم الرسمي الذي تقوم عليه المنظمة بشكل ركيزة في تحقيق إستراتيجية المنظمة ورؤيتها.

مهارات التكيف: وهي مجموعة المهارات التي تمكن الفرد من مواءمة البيئة التنظيمية والوظيفية التي يعمل ضمنها وتشعره بالأمان والاستقرار، عبر تحفيز الفرد للتغيير ومواكبة التطورات والتأقلم مع الواقع الجديد عبر أساليب التعلم والارشاد التنظيمي.

المهارات القيادية: تتضلع هذه المهارات بالأسلوب القيادي المتبع وكيفية تأثير كل أسلوب من هذه الأساليب على الأفراد والأداء التنظيمي، حيث يرى (Adair, 2007, P.18)⁽⁶⁰⁾ عملية التأثير تتطلب تفاعل ثلاث عناصر يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (١٣)
عناصر القيادة



*Source: Adair Adair, J. E. (2007) Develop Your Leadership Skills. London: Kogan Page. 2nd. P.18.

إن هذه العملية تتطلب امتلاك القائد لمهارات الوضوح والتخطيط الاستراتيجي والاختصار والابتعاد عن التعقيد بالإضافة الى القدرة على ضبط الأمور والتحكم بها وتنظيمها، والعمل على تحفيز الفريق وامتلاك نظرة تقييمية صائبة.

خامساً: تنمية مهارات الذكاء العاطفي Developing Emotional Intelligence

:Skills

هدفت معظم الدراسات التي تم إعدادها حتى وقتنا الحاضر إلى دراسة مدى إمكانية تطوير الذكاء العام والاهم تطوير الذكاء العاطفي، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن عملية تنمية مهارات الذكاء العاطفي تخضع لاعتبارات وراثية لا يمكن تنميتها وإنما تبقى كما هي منذ ولادة الفرد وحتى مماته. إلا أنه هناك تيار معاكس تماماً للتيار السابق والذي يرى أن هناك ذكاءً مكتسباً يمكن تطويره وتنميته لدى الفرد عبر الخبرات المتراكمة والبرامج التدريبية المتخصصة والبيئة التي يعيش بها الفرد؛ لذلك فإن الباحث سيستعرض إمكانيات التطوير الأساسية الممكنة في مجال الذكاء العاطفي.

A. التغيير في بيولوجيا الدماغ والأعصاب:

يرى (Zeidner, Matthews, 2002, P.65)⁽⁶¹⁾ ورفاقه أن الأفراد الأذكاء عاطفياً لديهم دماغ يعالج الإشارات الصادرة عن المواقف المختلفة والتحديات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من أدمغة الأفراد الذين لا يتميزون بذكاء عاطفي، وبالتالي فإن هناك صلة وثيقة بين الأنظمة العصبية الدماغية والذكاء العاطفي، فمثلاً يتأثر الذكاء العاطفي بتركيبة وتكوين الأنظمة اللحائية مثل اللحاء قبل الأمامي للدماغ والتي تعتبر مسؤولة عن عمليات مثل الإدراك العاطفي، التكيف العاطفي، الترميز والاسترجاع للذكريات العاطفية، وأخيراً عملية اتخاذ القرار.

أظهرت دراسات علم النفس أن هناك نسبة كبيرة من السمات الأولية للشخصية؛ تتأثر بشكل قوي بالمورثات، فمثلاً سمة الغضب والحمق تنتقل من الأجداد أو الآباء إلى الأبناء. ولكن ذلك ليس مؤكداً، حيث أكد علماء المورثات من أمثال Meany عام ٢٠٠١، و Davidson, Jackson & Kalin, عام ٢٠٠٠ أن عملية التركيب المورثي للإنسان تتدخل فيها عوامل عدة من أهمها الخبرات العاطفية والاجتماعية عند الإنسان والتي تتأثر إلى حد كبير بالبيئة التي يعيشها هذا الفرد؛ كما أثبتت الأبحاث في فيزيولوجيا الأعصاب أن مجموعة الدارات الكهربائية في الدماغ والخاصة بالعواطف، أظهرت درجة واضحة من المرونة والتغيير، منذ مرحلة الطفولة وحتى الشيخوخة، ولكن تلك المرونة تقل بازدياد العمر. كما تبين بعلم التشريح أن المراكز المسؤولة عن إدارة العواطف في قشرة المخ، وفي اللوزة تتصف بقدر كبير من اللبونة وقابلية التغيير؛ أظهر بحث في نهاية عام ٢٠٠٣ عن التدريب باستخدام إستراتيجية تنظيم الذات وجود تأثير كبير للتدريب في تغيير محاور الدماغ، التي تنظم العواطف السلبية والإيجابية، كما توصل لوجود تدريبات معينة تساعد الأفراد كي يبقوا مركزين بشكل أفضل على الحالة التي هم بها، وأن يتخلصوا من الأفكار المحيرة والمؤلمة كالقلق، قبل أن تتحول إلى اندفاعات عاطفية⁽⁶²⁾ (عبد الحميد الخليل، ٢٠٠٤، ص ص).

(Emmerling, Goleman, 2003) (١٠٢-١٠٠).

وينبغي الإشارة إلى أن بإمكان الإنسان تطوير المهارات العاطفية في مرحلة الكهولة، حيث بينت البحوث في مجال الأعصاب؛ أن أدمغة البشر قادرة على خلق أنسجة ووصلات عصبية

جديدة، وذلك اعتماداً على عمليات تعلم وتدريب، حيث إن المخ يتطور تشريحياً في حفظ الدارات العصبية الأساسية للعادات العاطفية، ولا يتطلب الأمر سوى مزيد من الجهد المنظم والرغبة الصادقة لإرساء أنماط عاطفية إيجابية (Goleman, et al, 2002) (63).

B. تنمية مهارات الذكاء العاطفي عبر التدريب والتطوير

تعددت الأدلة على إمكانية تحسين الذكاء العاطفي، إلا أن الأدلة الأكثر إقناعاً جاءت من البحوث طويلة الأجل، التي قامت بها مدرسة "وينرهد" Weatherhead للإدارة في جامعة "ويسترن ريسيرف" Western Reserve University، حيث شمل البحث عدداً كبيراً من الطلاب الذين تلقوا دورات تدريبية في بناء وتطوير المهارات العاطفية، وطبق برنامج في التعلم الذاتي، واستمر البرنامج مدة أربع سنوات. وتم التوصل إلى أن مهارات الذكاء العاطفي قد تحسنت بشكل كبير، لدى تطبيق الاختبارات، وإقرار الذين خضعوا لتلك الدورات. وتوصلت الهيئة العامة لتطوير القيادة في مدارس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة إلى نتائج مشابهة (Boyatzis, et al, 1995, P.23) (64).

يتفق كل من Goleman و Goldberg على أن الذكاء العاطفي يمكن تنميته ولكن فقط للأفراد الذين يظهرون كفاءة عالية أثناء العمل، وهو ما أكدته أبحاث (Goleman, 2004) (65) حيث أن القائد الكفء يتميز بامتلاكه لقدرات مميزة في الذكاء العاطفي فبدون هذه المقدرات فإن تدريبات أولية يمكن أن تجعل الفرد مديراً جيداً ولكن لا يمكن أن تصنع منه قائداً ناجحاً.

إضافة إلى ذلك هناك العديد من البحوث* التي أكدت إمكانية تطوير الذكاء العاطفي، مع وجود تباين في درجة التطوير؛ حسب العنصر المطلوب تطويره، حيث تبين حدوث تحسينات كبيرة في معدلات بعض مهارات الذكاء العاطفي، ولم يوجد تحسين معنوي في مهارات أخرى.

كما توصل Bar-On إلى أن مستوى مهارات الذكاء العاطفي ترتفع مع تزايد العمر، مما يعني أنه يكتسب من خلال خبرة الحياة. ورغم عدم وجود خلاف بين جميع نظريات الذكاء العاطفي حول إمكانية تحسين مهارات هذا الذكاء؛ إلا أن هناك اختلافاً حول حجم هذا التحسين (عبد الحميد الخليل، ٢٠٠٤، ص ١٠٠-١٠٢) (٦٦).

وترى (Ruderman, 2001, P.7) (67) وآخرون أنه يمكن تنمية وتحسين الذكاء العاطفي وبخاصة المهارات الشخصية عبر: (١) عمليات التقييم والتغذية العكسية كالمقارنة المرجعية مثلاً، حيث تعتبر طرق جيدة لتطوير الذكاء العاطفي؛ (٢) عرض التجارب الخاصة؛ (٣) المهام الوظيفية؛ (٤) والتدريب الخاص، كما يمكن تطوير المهارات الاجتماعية تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية عبر: (١) المشاركة في المجتمع من خلال المنظمات والمؤسسات الخيرية الغير الهادفة إلى الربح، (٢) مراجعة الفرد لمهامه واهتماماته الفردية والنظر إليها من منظور فريق العمل

* Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Hooper et al, 2002; Derekson et al, 2002; Emmerling, Goleman, 2003; Dulewicz & Higgs, 2004; Zeidner et al, 2004, Mayer & Salovey, 1993, 1997, 2000.

والمنظمة التي يعمل بها الفرد بما يؤدي إلى تحقيق حاجات المنظمة دون أن تتعارض مع الاحتياجات الفردية.

في حين يستعرض (Bagshaw, 2000, PP.61-65)⁽⁶⁸⁾ ثلاث عوامل أساسية لتنمية مهارات الذكاء العاطفي والتي يجب أن تتضمنها البرامج التدريبية الفعالة للذكاء العاطفي، وهي:

✓ جاهزية المشاركين: يجب التأكد قبل البدء بأي برنامج تدريبي يستهدف تنمية مهارات الذكاء العاطفي أن المشاركين في هذا البرنامج تتوفر لديهم الجاهزية الكافية حيث يجب أن يناقش مثلاً الذكاء العاطفي على أساس عاطفي والذي لا يمكن أن يتم إلا من خلال مناقشة المشاركين لهذا المصطلح من منطلق المفهوم وليس من منطلق مشاكلهم الشخصية؛ لذلك يجب على المتدرب أن يكون على اطلاع على نقاط الضعف لدى المشاركين، عبر إجراء مقابلات فردية على حدا مع كل واحد منهم قبل البدء بالبرنامج التدريبي.

✓ متطلبات التميز في العمل: حيث يجب العمل على تحديد متطلبات الذكاء العاطفي سواء من خلال نماذج المهارات المفصلة أم من خلال المشاهدات البسيطة لمكان العمل؛ لذلك على المتدرب باعتباره الأكثر إماماً بعمله أن يقرر ماهي المهارات الأساسية التي يمكن أن تصنع الفرق ثم يعمل على التركيز عليها وتنميتها.

✓ التغذية المستمرة: عبر التأكيد وبشكل مستمر على ما تعلمه المشاركون في البرنامج التدريبي باعتبار أن الذكاء العاطفي يوجد في كل نواحي الحياة، لذلك يجب على أي برنامج أن يركز في النهاية على موضوع الذكاء العاطفي لما له من أثر كبير في تعزيز قيمة رأس المال العاطفي لأي منظمة.

ويؤكد كل من (Bardzil, Slaski, 2003, PP.97-104)⁽⁶⁹⁾ على أن النتائج التي تم الحصول عليها من تدريب مجموعة من المدراء بعد ستة أشهر أظهرت على أن المشاركين لم يحققوا فقط مستويات عالية في معامل الذكاء العاطفي وإنما انعكس ذلك على تحسينات ذات دلالة احصائية على جميع متغيرات التي أخذت في البرنامج التدريبي كضغوط العمل وعلاقات العمل والحياة الخاصة... وأخيراً: يرى الباحث أن هناك مكوناً وراثياً للذكاء العاطفي مكتسب منذ الولادة، إلا أن التنشئة تلعب دوراً في ضمور أو نمو بعض المهارات وليس كلها، فرغم أن الأفراد قد يختلفون في القدرات الفطرية ولكل فرد اختلافاته الفردية عن الأفراد الآخرين ضمن مكان عملهم، إلا أن كل واحد بإمكانه اكتساب تلك المهارات أو تعزيز بعضها عبر عمليات التعلم والتدريب وإن كان مقدار اكتساب كل فرد منهم مختلف عن ما يكتسبه الفرد الآخر.

هوامش الفصل الثاني

- (1) Souder, K.S. (2000) Emotional Intelligence at Work. Psychiatric Rehabilitation Journal. ProQuest Nursing & Allied Health Source.
- (2) Thorndike. R.K. (1920) Intelligence and Its Uses. Harper's Magazine. Vol.140. PP:227-335.
- (3) Wannamaker, C.M. (2005) A Study of the Need for Emotional Intelligence in University Judicial Officers. Drexel University: Canada. PHD. Unpublished Thesis. P.14.

(٤) يراجع كل من:

- (1) Wechsler, D. (1939) The Measurement of Adult Intelligence. Baltimore: Williams&Wilkins. P. 229.
- (2) Kunnanatt, J.T. (2008) Emotional intelligence: theory and description, Journal: Career Development International. Vol.13. No.7. PP. 614-629.
- (5) Wechsler, D. (1958) The Measurements and the Appraisal of Adult Intelligence. Baltimore-MD: Williams & Wilkins. 4th Ed. P7.
- (6) Gardner, H. & Hatch, T. (1989) Multiple intelligences go to school: Educational implications of the theory of multiple intelligences. Educational Researcher. Vol.18. No.8. PP.4-9.

(٧) يراجع كل من:

- (١) أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٨) تتمية الذكاء العاطفي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص ٨٩-٩٢.
- 2) Gardner, H. (1999) Intelligence Reframed: Multiple intelligences for the 21st century. New York: Basic Books. PP.41-43.
- (8) L.G., A ., et al. (2005) The Use of Multiple Intelligence to Enhance Team Productivity. Management Decision. Vol.43. No.3. PP.349-359.

(٩) يراجع كل من:

- ١) Ibid, P45.
- ٢) Gardner, H. (1995) leading minds. New York: Basic Books. P.9.
- (10) Bar-On, R. (2001) Emotional Intelligence and Self Actualization, In C. Ciarrochi, J.P. Forgas, and J.D. Mayer (Eds.). Emotional intelligence and everyday life: An introduction. Philadelphia-PA: Psychology Press. P.363.

(١١) يراجع كل من:

- 1) Grewal, D., Salovey, P. (2005) Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence. American Scientist. Sigma XI Science Research Society. Vol. 93. PP.330-339.
- 2) Roberts, R. D., et.al. (2001) Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for Intelligence? Some New Data and Conclusions. Emotion. the American Psychological Association. Vol.1. No.3. PP.196-231.
- 3) SHAFFER, R. D., SHAFFER M. A. (2005) EMOTIONAL INTELLIGENCE ABILITIES. PERSONALITY AND WORKPLACE PERFORMANCE. Academy of Management. PP.1-6.

(12) يراجع كل من:

- 1) Ruderman, M. N., et. al. (2001) Making the Connection Leadership Skills and Emotional Intelligence. Harvard Business Review. Vol.21. No.5. PP.3-7.

- 2) Wright, K.(2003) EMOTIONAL INTELLIGENCE: A ROADMAP FOR IMPROVING PERFORMANCE. Achievement Partners Inc. Training Spotlight.
- (13) Dimitriadis, Z. S. (2007) Managing Emotional Intelligence Service Workers: Personal and positional effects in the Greek context. Journal of European Industrial Training. Vol.31. No.3. PP. 223-240.
- (14) Weiss, T. (2003) Coaching Competencies and Corporate Leadership. ST. LUCIE PRESS. Washington, D.C: CRC Press LLC. PP: 14-15.
- (15) Mayer, J. (2000) Working Paper presented at the Linkage Emotional Intelligence Conference. Presentation Paper. London.
- (16) Bar-On, R. (2000a) Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), the handbook of emotional intelligence: Theory. 306 References development. assessment and application at home, school and in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass. PP. 363–388
- (17) Goleman, D. (2006) Social Intelligence. New York: Bantam Books. P.11.
- (18) Conte, R. (1999) Social Intelligence among autonomous agents. Computational & Mathematical Organization Theory. Vol.5. No.3. PP. 203-228.
- (19) Salovey, P., Mayer, J. D. (1990) Emotional Intelligence, Imagination Cognition, and Personality. Amityville. NY: Baywood Publishing Co. Vol.9. No.3. P.189.
- (20) Mayer, J.D., Salovey, P.,& Caruso, D.R. (2000) Emotional Intelligence as Zeitgeist: as Personality, and as a Mental Ability, In: R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds), The Handbook of Emotional Intelligence: Theory. Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace. San Francisco: Jossey-Bass. P.92.
- (21) Bar-On, R. (1997) Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I). Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems. P.14.
- (22) عثمان. فاروق السيد، رزق. محمد، الذكاء الانفعالي: مفهومه وقياسه، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، العدد. ٥٨، ٢٠٠١.
- (23) Goleman, D. (2001) An EI-based theory of performance. In C.Cherniss & D. Goleman (Eds.). The emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey Bass. P.27.
- (24) Macaleer, W. & Shannon, J. (2002) Emotional Intelligence: How does it affect Leadership?. Employment Relations Today. Vol.29. No.3. PP.9-22.
- (25) Mersino, A. (2007) Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need To Achieve Outstanding Results. N.Y: AMACOM. p.8.
- (26) Wong, S. (2007) Emotional Intelligence Framework. N.Y.: research paper. P6.
- (27) Ibid, P9.
- (28) Goleman, D. (1998b) Working with emotional intelligence. N.Y.: Bantam. P.1.

- (29) Cherniss, C. & Goleman, D.(Eds.) (2001) The Emotionally Intelligent Workplace. San Francisco: Jossey Bass. P.85.
- (30) Mayer, J. & Caruso, D. & Salovey, P. (1999) Emotional Intelligence meets Traditional Standards for an Intelligence. Intelligence. Vol. 27. pp. 267– 298.
- (31) Mayer, J. & Salovey, P. & Caruso, D. (2002) Mayer- Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): Users Manual, Inc. Toronto: Multi Health Systems. P.313.
- (32) Weinberger, L. (2003) An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence: Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness. UnPublished PhD Thesis in Leadership Studies. USA: Human Resource Development Research Center. P.48.
- (33) Mayer, J. & Caruso, D. & Salovey, P. (2000b) Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.). The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass. PP.320–342.
- (34) Rice, C. L. (1999) A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance. unpublished master thesis. Research Project (MSOD). Malibu. CA: Pepperdine University. P.44.
- (35) Mayer, J. & Salovey, P. & Caruso, D. (2002) Mayer- Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): Users Manual. Inc. Toronto: Multi Health Systems P.7.
- (36) Caruso, D. R. (2004) portions adapted with permission from Mayer, Salovey, & Caruso (2002). Personal Summary Report. Toronto: ON: MHS P.2.
- (37) Caruso, R. D. & Salovey, P. (2004) The Emotional Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. USA: Jossey-Bass. P.73.
- (38) Caruso, D. R. (2004) Personal Summary Report. Toronto: ON: MHS. Op.cit. P.3.
- (39) Bar-On, R. (2000a) Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. OP. Cit. PP.363–388.
- (40) Bar-On, R. (1997b) The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems. P.96.
- (41) Bar-On, R. (2000a) Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Op. Cit. PP.363–388.
- (42) Boyatzis, R. E. & Goleman, D.& Rhee, K. (2000) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Op. Cit.,p.3.
- (43) Orioli, E. M. & Cooper, R. K. (1996/1997) Q-Metrics.San Francisco: EQ Map interpretation guide. P.1.

(44) Orioli, E. M. & Trocki, K. H. & Jones, T. (2000) EQ Map technical manual, San Francisco: Q-Metrics. P.4.

(45) Groves, K. S. & McEnrue, M. (2008) Developing and Measuring the Emotional Intelligence of Leaders. Journal of management Development. Research Paper. Vol.27. No.2. PP.225-250.

(46) يراجع كل من:

1) Zeidner, M. et al. (2004) Emotional Intelligence in the Workplace: A critical Review. Applied Psychology: An International Review. Vol. 53. No.3. PP.371- 399.

2) Ascough, K. (2008) Emotional Intelligence: Facts and Fallacies. Australia: University of Queensland. "Presentation".

(47) Goleman, D. el at. (2001) Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing.

(48) Anderson, K. & Kerr, C. (2002) Customer Relationship Management. New York: McGraw-Hill. PP.6-11.

(49) Wannamaker, M. C. (2005) A Study of the Need for Emotional Intelligence in University Judicial Officers. Unpublished Thesis-PHD. Canada: Drexel University. P.16.

(50) Caruso, R. D. & Salovey, P. (2004) The Emotional Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. USA: Jossey-Bass. PP: 6-8.

(51) Ibid. PP:42-45.

(52) Palfai, T. P. & Salovey, P. (1993) The Influence of Depressed and Elated Mood on Deductive and Inductive Reasoning, Imagination, Cognition, and Personality. Vol.13. PP. 57-71.

(53) Caruso, R. D. & Salovey, (2004) The Emotional Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. P. Op.cit. P. ٥٩.

(54) Ibid. P. ٦٧.

(55) Mersino, A. (2007) Emotional Intelligence for Project managers. Op.cit. PP.26-28.

(56) Goleman, D. (1998b) The Emotionally Intelligence Workplace. Op.cit. PP.27-29.

(57) يراجع كل من:

1) Matthews, G. et al. (2002) Emotional Intelligence Science and Myth. Massachusetts: The MIT Press. P.214.

2) Kabacoff, I. R. (2004) Emotional Intelligence, Leadership and MRG Questionnaires. University of Leeds: Management Research Group "Presentation".

(58) Brock, J. S. (2002) Emotional Intelligence: Assessment & Use. USA: The 26th Annual IPMAAC Conference on Personnel Assessment..

(59) Rahim, A. & Psenicka, C. (2002) A MODEL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: A STUDY IN SEVEN COUNTRIES. The International Journal of Organizational Analysis. Vol.10. No.4. PP.302–326.

(60) Adair, J. E. (2007) Develop Your Leadership Skills. London: Kogan Page. 2nd. P.18.

(61) Matthews, G. et al. (2002) Emotional Intelligence Science and Myth, Op.cit, P.65.

(62) يراجع كل من:

(1) عبد الحميد الخليل (٢٠٠٤)، تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية دراسة تطبيقية، بور سعيد: جامعة قناة السويس، ص ص. ١٠٠-١٠٢.

2) Emmerling, J. & Goleman, D. (2003) Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. (www.eiconsortium.org). P.33.

(63) Goleman, D. & Boyatzis, R., McKee, A. (2002) The Emotional Reality of Teams. Journal of Organizational Excellence. Vol. 21. No. 2. pp. 62-79.

(64) Boyatzis, R. & Cowan, S. & Kolb, D. (1995) Innovations in Professional Education: Steps on a journey to Learning. San Francisco: Jossey-Bass,.

(65) Goleman, D. (2004) What Makes a Leader. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing. PP.26-27.

(66) عبد الحميد الخليل، تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية دراسة تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ص. ١٠٠-١٠٢.

(67) Ruderman, M. N. et al. (2001) Making the Connection-Leadership Skills and Emotional Intelligence. Op.cit. P.7.

(68) Bagshaw, M. (2000) Emotional Intelligence- Training People to be Affective so They can be Effective. MCB University Press. Emerald Publisher. Vol.32. No.2. PP.61-65.

(69) Bardzil, P. & Slaski, M. (2003) Emotional Intelligence. Managing Service Quality. Vol.13. No.2. PP. 97-104.

المبحث الثاني: تطوير المسار الوظيفي

Career Development

ويتناول هذا المبحث مايلي:

- (١) مقدمة
- (٢) تطوير المسار الوظيفي
- (٣) مسؤولية تطوير المسار الوظيفي والفوائد المكتسبة
- (٤) نماذج تطوير المسار الوظيفي
- (٥) الحراك الوظيفي
- (٦) مراحل تطوير المسار الوظيفي
- (٧) العوامل المؤثرة على تطوير المسار الوظيفي والمنافع منها

أولاً: مقدمة Introduction:

تعددت التسميات الوظيفي والأعمال في ظل التخصص العالي وتدرجت المستويات الوظيفية كنتيجة حتمية للتطور الذي تشهده المنظمات ضمن بيئة تنافسية فرضت نفسها، الأمر الذي انعكس على أفراد المنظمة الواحدة الذين تختلف إمكاناتهم وقدراتهم تبعاً لشخصيتهم وتدريبهم، وفي هذا التسابق كان على الأفراد أن يصيغ كل واحد منهم ويكتب حياته الوظيفية وفق مجموعة خيارات وضمن عدة شروط جعلت الفرد يختار هذا العمل ويرتقي لذلك ضمن طريق محدد يدعى المسار الوظيفي؛ لذلك سيتناول الباحث في هذا البحث مفهوم تطوير المسار الوظيفي وأهميته في المبحث الأول ثم سيتناول مراحل تطوير المسار الوظيفي وبعد ذلك سيتطرق إلى العوامل المؤثرة في تطوير المسار الوظيفي.

ثانياً: تطوير المسار الوظيفي، المفهوم Career Development, The :Concept

تعود كلمة المهنة إلى أصل لاتيني Carrara معناه العربة المتنقلة على طول طريق، والمرحلة الأخيرة، ويعرف المسار المهني على أنه تسلسل الفرد بشكل متعاقب على مجموعة من المواقع الوظيفية خلال حياته الوظيفية، حيث يقوم الأفراد غالباً بالبحث عن العمل لإشباع احتياجات فردية والتي كانت إلى وقت قريب تمثل بالعمل لدى رب عمل واحد، في حين نجد أن الأمور أصبحت أكثر تعقيداً حيث أن نظرة الفرد للمهنة ونظرة المنظمة المشغلة لمهنة الأفراد أصبحت تشكل عاملاً مهماً في ظل التنافسية التي تعمل بها هذه المنظمات (الهييتي، ٢٠٠٤) (١).

في حين يرى الحكيم أن المسار الوظيفي هو عبارة سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء

ومسؤوليات أكبر. ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد (الحكيم، ٢٠٠٣) (2).

ويرى كل من (Elloy, Smith, 2003) (3) أن المهنة تنطوي على أثر بعيد الأجل عبر تسلسل من الاتصالات والشبكات عبر الزمن، ضمن حركات جانبية وأفقية وفقاً للظروف التنظيمية والفردية المتغيرة.

وقد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى لذلك نجد أن للمسار الوظيفي كما يراه كل من (Wise, Millward, 2005) (4) مفهوماً آخر ذو بعدين هما:

الأول: يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات ومتطلبات وشروط تأهيل أعلى.

الثاني: يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني والتخصصي دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الإداري.

كما يرى كل من (صالح، السالم، ٢٠٠٦) (5) أن المهنة أو الوظيفة Career تتضمن الأعمال المتنوعة والمتراصة التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية، بالإضافة إلى الواجبات والمهام الملقاة على عاتقهم والانتقال بين تلك الأعمال ومشاعر الرضا التي يكونها الفرد خلال تواجده في مكان العمل، هذا على مستوى الفرد؛ أما على مستوى المنظمة فالمسار الوظيفي يعتبر العملية الأعد والنشاط الأوسع فالاختلافات الفردية بين الأفراد متباينة، وبالتالي لابد من العمل على تطوير وظائف تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

ويستعرض (Decenzo, Robbins, 1999, P.254) (6) بأن كلمة المسار أو المهنة تحمل العديد من المعاني كالتطور في السلم الوظيفي أو التخصص ضمن العمل أو الاستقرار في حياة الفرد العملية، ولكن كلمة المسار تعني مجموعة التجارب المرتبطة بالعمل والتي ترسم حياة الفرد المهنية.

بينما تبين (شيخة، ٢٠٠٤) (7) أن مفهوم المسار الوظيفي يتضمن دلالات متعددة، فهو يشمل الرقي الوظيفي من خلال انتقال الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الإداري للمؤسسة وكذلك يعني سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوال في مهنة معينة.

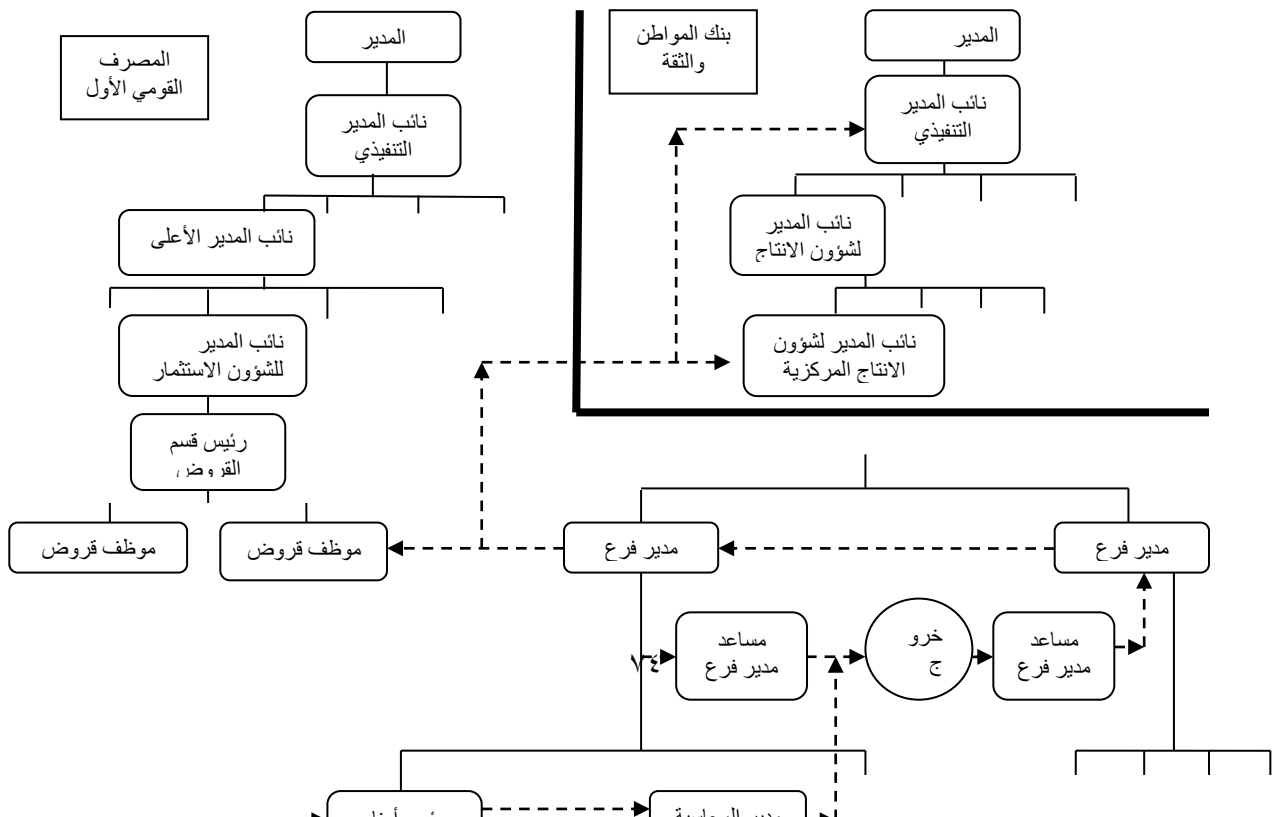
ويرى (Jackson، ٢٠٠٩، ص. ٤٠٢) (8) أن المسار الوظيفي يقصد به الحياة الوظيفية وليس المهنة (Occupation) التي يعمل بها الفرد، وبالتالي عملية التسلسل على المناصب الوظيفية التي يحوزها الفرد خلال حياته الإنتاجية أو الوظيفية.

في حين يستعرض عدد من الباحثين المسار الوظيفي وجهتي نظر (McDonald, et al, 2005)⁽⁹⁾

- خارجية: تؤكد على العملية التقدمية عبر المناصب الوظيفية مع زيادة المسؤوليات و الواجبات بالإضافة إلى المكافآت والتي تحددتها المنظمة.
 - داخلية: تؤكد على أن المسار الوظيفي يتحدد بشكل أكثر عمقاً ومرونة ومتغير وفقاً للغايات المستهدفة والتي يحددها الفرد بنفسه.
- وبالتالي فإن عملية فهم المسار الوظيفي كما يراها الباحث ليست إلا نظرة شاملة لحياة الفرد خلال عمله عبر المراحل التي يمر بها بالمناصب التي يشغلها ضمن حياته الوظيفية.
- ويبين كل من (Werther, Davis, 1996, P.313)⁽¹⁰⁾ أن هناك فرق بين المصطلحات الثلاث المتداولة في المجال الوظيفي، حيث يرى أن:
- المهنة Career: هي جميع الوظائف التي شغلها ويشغلها الفرد خلال حياته العملية.
- المسار الوظيفي Career Path: وهو الإطار المتسلسل لمجموع الوظائف التي تشكل الحياة الوظيفية للفرد العامل.
- الهدف المهني Career Goals: وهي المناصب المستقبلية التي يسعى الفرد لشغلها خلال حياته الوظيفية وهذه الأهداف تشكل فيما بعد المسار الوظيفي المتحقق للفرد.
- التخطيط المهني Career Planning: وهي العملية التي يقوم الفرد من خلالها بانتقاء أهدافه المهنية وبالتالي تحديد مساره الوظيفي.
- تطوير المسار الوظيفي Career Development: وهو يتكون من مجموع التحسينات الشخصية التي يقوم بها الفرد بهدف تحقيق الخطة المهنية الخاصة به.
- ولتوضيح المصطلحات السابقة فقد تتبع الكاتب المسار الوظيفي لأحد العاملين في القطاع المصرفي بدأً من التعيين وحتى الاستقالة، حيث يبين الكاتب أن المسار الوظيفي لهذا الفرد قد تم على ست عشرة مرحلة بدأً فيها كعامل عادي استمر على ثلاثة مناصب خلالها ثم تم ترقيته إلى مشرف على منصبين ثم ترقى إلى مدير في الإدارة استمر خلالها على ستة مناصب ثم ترقى إلى تنفيذي انتقل بينها على ثلاثة مناصب وبعد ذلك أنهى حياته الوظيفية بالتقاعد وكان بالمتوسط يشغل المنصب الواحد ثلاثة سنوات وكحد أعلى خمسة أعوام وكحد أدنى نصف العام، كما أن الفرد وفقاً للكاتب لم يعرف عندما التحق بعمله كأمين صندوق مساره الوظيفي ولكن من خلال تخطيطه لمساره الوظيفي وعبر التحسينات والتقدم الذي حظي به بما زاد من مهاراته وامكانياته الذي انعكس على أدائه لحالته الوظيفية عبر تطوير مساره المهني-تجدر الإشارة إلى أن الباحث حاول رسم مخطط مسار مهني لأحد أفراد عينة الدراسة إلا أنه لم يجد مسار وظيفياً يتمتع بالأمثلية التي يظهر بها المخطط التالي-.

الشكل رقم (١٤)

المسار المهني للنائب المدير التنفيذي في القطاع المصرفي



*Source: Werther, B. W. & Davis, K. (1996) Human Resource and Personal Management. New York: Mc Graw Hill. 5th P: 314.

بينما يوضح (Armstrong, 2006, P.58)⁽¹¹⁾ أن عملية تطوير المسار الوظيفي تعد من أهم وظائف الموارد البشرية الحديثة فكل منظمة تسعى إلى أن تكون هياكلها مسطحة Flat Organizations حيث ستعمل المنظمة على تطوير منظومة إدارية تتمثل في مجموعة من الوظائف الأساسية والتي تعتبر أساس أي منظمة إلا أن هذه المناصب لا تعمل لوحدها بدون أفراد يشغلونها ويحققون مستويات أداء تحدد كفاءة التنظيم وقدرته على تحقيق أهداف الوحدة التي يعمل بها شاغل الوظيفة؛ من هنا جاء الاهتمام بمهام ومتطلبات ومواصفات من سيشغل الوظيفة وبالتالي وضع الخطط لتطوير العاملين، فالمنشأة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تطوير مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والتحفيز لمعرفة مسارهم الوظيفي في المستقبل؛ وعملية تحديد الخيارات الوظيفية والتنقلات بين أطراف التنظيم وفقاً لرغبات الأفراد وتحقيقاً لأهداف التنظيم تدعى بعملية تطوير المسار الوظيفي.

ويركز تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف المختلفة التي يشغلونها (شيخة، ٢٠٠٤)⁽¹²⁾.

وتعد فترة الثمانينيات من القرن الماضي بداية الاهتمام بموضوع تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كمفهوم جديد حيث أنه وجد نتيجة البنية المكونة لأسلوب العمل والإدارة وزيادة الضغوط على الموارد البشرية في ظل الكثافة الرأسمالية والتوسع الحاصل في التعلم التنظيمي والمؤسساتي (Pollitt, 2005)⁽¹³⁾.

ويرى (Dessler, 2005, P.350)⁽¹⁴⁾ أن تطوير المسار المهني هو سلسلة طويلة من الأنشطة والتي تساهم في استكشاف مهنة الفرد وتأسيسها والنجاح فيها والمواءمة داخلها.

بينما يستعرض (الهيبي، ٢٠٠٤)⁽¹⁵⁾ تطوير المسار الوظيفي بـ: النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفية في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار).

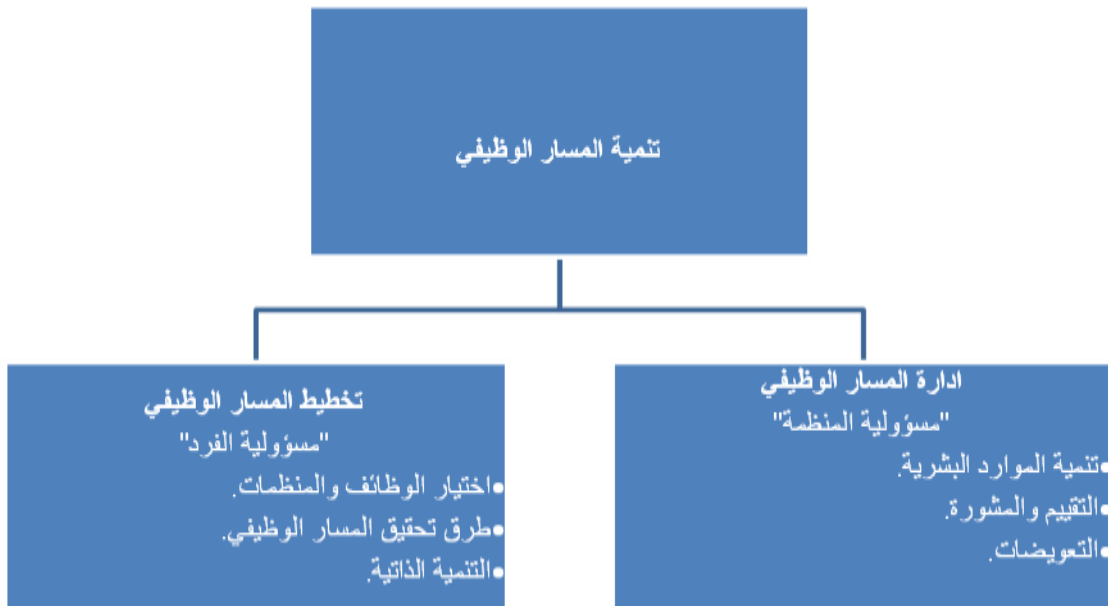
ويؤكد (مصطفى، ٢٠٠٣)⁽¹⁶⁾ على أن تنمية المسار الوظيفي مجموعة من الأنشطة التي تحدد العلاقة بين الفرد والمنظمة، والنشأان الرئيسيان المرتبطان بتنمية المسار الوظيفي هما:

إدارة المسار الوظيفي: والتي تتلخص في إعداد برامج تستهدف اكتساب العاملين مهارات جديدة وتوزيع الموارد والتقييم والتعويض، بما يتفق مع الأهداف التنظيمية والفردية.

تخطيط المسار الوظيفي: عملية فردية تتضمن اختيار الوظائف والمنظمات والوسيلة المناسبة للوصول إليها، والتكفل بأنشطة التنمية الذاتية المناسبة؛ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (١٥)

تنمية المسار الوظيفي "مسؤولية المنظمة ومسؤولية الفرد"



*المصدر: مصطفى، عماد الدين. (٢٠٠٣) نموذج تطوير المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية "تجربة المؤسسة السودانية للنفط". المؤتمر العربي الثاني-الاستشارات والتدريب- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الشارقة.

ويعرف (صالح، السالم، ٢٠٠٦)⁽¹⁷⁾ تطوير المسار الوظيفي على أنه العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو.

ويوضح كل من (Decenzo, Robbins, 1999, P.277)⁽¹⁸⁾ أن تطوير المسار الوظيفي ينطوي على وجهتي نظر: الأولى المنظماتية والتي تنطلق من تعقب المسار المهني وتطوير السلم المهني، أما وجهة النظر الفردية فتركز على مساعدة الأفراد على التعرف على أهدافهم المهنية الأساسية وتحديد ما يحتاجونه لتحقيق هذه الأهداف.

وقد اتفق عدد من الباحثين على تعريف تطوير المسار الوظيفي على أنه: التتابع والإطار الحياتي الطويل لعمل الفرد المرتبط بسلوكه بما يتضمن ذلك من التجارب الوظيفية والأنشطة السابقة واللاحقة لأي وظيفة، فتطوير المسار الوظيفي عملية مستمرة للموازنة بين الاحتياجات الفردية والفرص والتحديات الواقعية (Beveridge, et al, 2002)⁽¹⁹⁾.

ويرى (ديوب، ٢٠٠٢)⁽²⁰⁾ أن تطوير المسار الوظيفي يمثل مجموعة أنشطة مشتركة بين الموظف ومنظمته من أجل إعداد لوظائف معينة وتحديد ما يحتاجه من مهارات وتدريب واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف منظمته في نفس الوقت.

مما سبق يلاحظ أن أغلب التعاريف التي تم استعراضها سابقاً تنطلق من النقاط التالية:

١. تطوير المسار الوظيفي عملية تنموية تدريبية تنشأ من ضرورات مكان العمل.
 ٢. لا يمكن أن تتم هذه العملية دون توفر إرادتي المنظمة المشغلة والفرد العامل، وهو ما يميز هذه العملية عن غيرها من المصطلحات الوظيفية التي تم استعراضها سابقاً.
 ٣. لا بد أن تستهدف هذه العملية المدى الطويل للحياة الوظيفية للفرد العامل.
 ٤. يعمل تطوير المسار الوظيفي على مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه المهنية في شغل المناصب المستهدفة بأسلوب يحقق رضا أكثر للأفراد عن عملهم ويجعلهم أكثر فاعلية في أعمالهم.
- وبالتالي يستنتج الباحث أن تطوير المسار الوظيفي هو: "تنمية القدرات الفردية للأفراد ضمن المسار المخطط لهم لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية فهو مسؤولية مشتركة بين الإدارة والعمال".

ثالثاً: مسؤولية تطوير المسار الوظيفي والفوائد المكتسبة Implementing

:Career Development and The Gained Interests

هناك العديد من الدراسات التي أكدت أن هناك تحولات في مفهوم المسار الوظيفي، والتي أعادها البعض الى تغيرات في العلاقات العمالية وشيوع نمط العقود في العمل، هذه التحولات أعادت توزيع الأدوار ضمن مكان العمل.

حيث يقول البعض بما يسمى "رجل المنظمة" وهو مصطلح مبني على فكرة أن الأفراد يمكن أن يأتمنوا مصير مسارهم المهني لمنظمة واحدة -وهي على الأغلب المشغلة لهم- ؛ بينما هناك البعض الآخر الذي يقول أن الأفراد يمكن تشجيعهم على إدارة مستقبلهم الوظيفي كما لو أن يعملون لأنفسهم حيث يتحدد مسارهم الوظيفي بناءً لقدراتهم وامكانياتهم الخاصة؛ في ظل هذا الجدل، يتساءل عدد من الباحثين عن المسؤول عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وفيما لو كانت المنظمة مسؤولة عن ذلك فهل ستمكن من التعامل مع قضايا العدالة وتوزيع الموارد والسياسات والإجراءات المتبعة في عملية الانتقاء وردود الفعل بشكل لا يؤثر على الأداء التنظيمي (Bish, et al, 2004)⁽²¹⁾.

كما ان النظرة الى عملية تطوير المسار المهني اختلفت بين الأفراد والمنظمة كما يرى عدد من الباحثين، حيث أن الأفراد ينظرون الى تطوير مسارهم الوظيفي كأداة لتحقيق حاجاتهم سواء الأساسية أو الاجتماعية أو غيرها، أما من وجهة نظر المنظمة والتي ترى به كأداة فعالة لإدارة

الموارد البشرية وبالتالي تنمية الفعالية التنظيمية عبر تطوير مهارات الأفراد —وجهة النظر هذه يمكن أن يطلق عليها "إدارة المسار الوظيفي" - (Rees, et al, 2005)⁽²²⁾.

ويرى كل من (Dick, Hyde, 2006)⁽²³⁾ أن مدراء الصف الأول يلعبون دوراً أساسياً في عملية تطوير المسار الوظيفي، حيث وجد كل من الباحثين أن الاتجاه المتزايد للمسؤولية الفردية عن تطوير المسار الوظيفي قد طرح مشاكل خاصة للعاملين الذين يعملون لساعات قليلة في ظل ثلاث عوامل أساسية تتلخص بـ:

١. هيمنة فكرة أن رعاية العائلة تعتبر مشكلة أساسية أمام عمال الساعات المحددة.
 ٢. التوقع المؤسسي بأن الأفراد هم مسؤولون عن تطوير مسارهم الوظيفي بأنفسهم.
- ويمكن تجاوز هذه المعوقات عبر قيام مدراء الصف الأول بمهام يتضلعون من خلالها بتقديم الاستشارات والتدريب والرقابة.

ويستعرض عدد من الباحثين (LIPS-WIERSMA, HALL, 2007)⁽²⁴⁾ أن الأفراد أصبحوا هم المسؤولون عن تطوير مسارهم الوظيفي الأمر الذي ترافق مع اهتمام قليل من قبل الإدارة التنظيمية في أمور تتعلق بإدارة المسار الوظيفي؛ لذلك يرى الباحثون أن هناك شكلاً جديداً من توزيع المسؤولية بين الأفراد والإدارة وخاصة في ظل التغيرات التي شهدتها طبيعة العمل، حيث لا تتبع أبداً لمهام إدارة الموارد البشرية مباشرة ولكن تتكامل عبر خمس مكونات تتحد بـ:

١. تطوير القدرات والتوظيف.
 ٢. التكامل الاستراتيجي البنوي.
 ٣. التكامل الثقافي.
 ٤. إدارة التنوع.
 ٥. الاتصالات.
- ويمكن استعراض المسؤولية الفردية والمسؤولية التنظيمية لدى كل من تلك العناوين عبر الاشكال التالية، كل على حدا:

الشكل رقم (١٦)

مسؤولية الفرد والمنظمة في تطوير المسار الوظيفي بشقيه إدارة المسار وتخطيط المسار

مسؤولية المنظمة	تطوير القدرات والتوظيف	مسؤولية الفرد
- توضيح النتائج المتعلقة بتحركات المهنة سواء المعروفة أو المتوقعة. - إعطاء الفرص لاكتساب مهارات جديدة كإدارة مشروع. - تقديم تدريب يعزز مهارات العاملين المكتسبة. - تقديم فرص تمكن العاملين وتعزز المعرفة التنظيمية. - المحافظة على التوازن بين توضيح		- بلورة موقف محدد من العمل. - وضع الأهداف القصيرة والبعيدة المدى. - السعي وراء فرص تنمية القدرات، كإدارة مشروع. - المشاركة في فرص تدريبية تنعكس على المهارات الموجودة. - تقييم النتائج المتوقعة فيما لو كان المسار المتبع متخصص أو عام.

مسؤولية الفرد	تطوير الإمكانيات والقابلية للعمل	قواعد المهنة والهيكل التنظيمي.
- تقييم تأثير اختيارات المهنة الحالية، مثلاً في الحاجة للأمن وتخصصية المهنة والمستقبل الوظيفي بالإضافة الى تحمل بعض المسؤولية عن الخيارات السابقة. - الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس فقط المهارة ضرورية للبقاء ولكن الموقف من المهنة أيضاً.	مطلوب التعاون	- الأخذ بعين الاعتبار تأثير التغيير التنظيمي على استخدامية العاملين: هل التغيير حسن أو يحد من تنمية المهارات لدى الفرد العامل؟ - ضمان استخدامية العامل عبر تحديث مهاراتهم بشكل مستمر. - تحديد المستفيد من قواعد المهنة الجديدة الفرد أم المنظمة.
مسؤولية الفرد	التكامل الاستراتيجي	مسؤولية المنظمة
- تقييم نتائج المهنة، هل تمكن الفرد من التكيف أم قام التغيير. - الاعلام كيف دعم عمل الفرد وهدفه المهني الخطة الاستراتيجية للمنظمة. - تحديد فيما لو كانت تطلعات الفرد المهنية يمكن دعمها بالموارد المتاحة.	مطلوب التعاون	- استبدال العقد القديم بعقد جديد. - توضيح كيف أن قواعد المهنة الجديدة مرتبطة ببناء القدرات. - ضمان الارشاد الاستراتيجي لجميع العاملين بما يمكنهم من فهم كيف يمكن لتخطيط مسارهم الوظيفي أن تدعم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. - تحديد التأثير المطلوب للقرارات الاستراتيجية على مناج المهنة الحالي.
مسؤولية الفرد	التكامل الثقافي	مسؤولية المنظمة
- تحديد فيما لو كانت الثقافة ملائمة لتطلعاتهم المهنية وكيفية الاستفادة منها. - الاستفادة من الفرص في الثقافة الموجودة كالعادات والتقاليد.		- ضمان أن السلوك المهني متلائم مع الثقافة المطلوبة. - بناء ثقافة تمكن الأفراد من تحمل المسؤولية والسيطرة. - بناء ثقافة تعاونية بعيداً عن التنافس فيما بين الفرق. - إيجاد ثقافة لا تحد الأفراد في مجال التخصص والاحترافية.

*Source: LIPS-WIERSMA, M. & HALL, D. T. (2007) Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. Journal of Organizational Behavior. Wiley InterScience. Vol.28. No.2. PP.771-792.

في حين يرى (ديوب، ٢٠٠٢)⁽²⁵⁾ أن مسؤولية تطوير المسار المهني تتكامل فيها ثلاثة أطراف: الأفراد، المدراء، المنظمة.

فالأفراد يتوجب عليهم:

- (١) تحديد اهتماماتهم ورغباتهم. (٢) طلب المعلومات عن مصادر تطوير المسار الوظيفي. (٣) الاستفادة من الفرص المتاحة. (٤) وضع الأهداف المهنية والتخطيط لها. (٥) التشاور مع مدراءهم حول مسارهم الوظيفي الأنسب. (٦) البدء في تطبيق ما خطط له كل فرد لمساره الوظيفي.
- أما المدراء، فتتجلى مسؤوليتهم في التفاعل مع مرؤوسيه في الأعمال الموكلة لهم وفيما يتعلق بالنصح والارشاد وتقديم التسهيلات المطلوبة لتحقيق خطط مسارات مرؤوسيه، بالإضافة إلى العمل على تشجيع وإشاعة مناخ وثقافة لتطوير المسار الوظيفي، يشجع الأفراد على زيادة الإنتاجية والتنافسية والأنشطة الإيجابية سواء كانت اجتماعية أو تنظيمية في ظل جماعات لا تحمل الطابع التنظيمي، بالإضافة إلى التخطيط الناجح وإعادة تعريف وإدراك الأفراد لمهاراتهم.

فيما يتعلق بالمنظمة، فإن مسؤوليتها تنحصر في:

- (١) توفير فرص التطوير والتدريب لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
 - (٢) توفير المعلومات عن المسار الوظيفي وعن برامج تطوير المسار الوظيفي.
 - (٣) تسهيل عملية الاتصالات والإجراءات والسياسات الخاصة بتطوير المسار الوظيفي وتشجيع الفرد بحيث يتولد بداخله الدافع لتنمية ذاته وتطوير مستقبله الوظيفي.
 - (٤) التقويم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على مدى قدرته على النمو والتطور، ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- ويستعرض كل من (Snell, Bohlander, 2007, PP.265-270)^(٢٦) أن نظام تطوير المسار الوظيفي ينطوي على الربط بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الوظيفية للفرد، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (١٧)

تطوير المسار الوظيفي بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية



*Source: Snell, Scott. & Bohlander, George. (2007) Human Resources Management. Mason-OH: Thomson.

PP.265-270.

من الشكل السابق يلاحظ الكيفية التي مكنت العديد من المنظمات من استخدام تطوير المسار الوظيفي كأسلوب لتجنب الاحتراق الوظيفي وتحسين جودة حياة الأفراد الوظيفية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المبتغاه؛ وبالتالي فإن تطوير المسار الوظيفي اليوم يتطلب مشاركة فردية فعالة في التفكير في الاتجاهات الأنسب لمسارهم الوظيفي في ظل التوجهات الحالية.

لذلك فإن على المنظمة أن تضع تطوير المسار الوظيفي كاستراتيجية أساسية خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها على المواهب الموجودة، والتي لديها المعرفة والمهارة والابداع وبالتالي فإن تطوير المسار الوظيفي سيؤمن قوة عاملة تنافسية.

ويرى عدد من الباحثين (صالح، السالم، ٢٠٠٦) (ديوب، ٢٠٠٢) (مصطفى، ٢٠٠٤) (Waldroop, Butler, 2008, PP.4-5)⁽²⁷⁾ إلى أن أهمية تطوير المسار الوظيفي تعود إلى عدة أسباب تأتي أهميتها في مواجهتها، والتي يمكن إدراجها بالتالي:

١) سوق العمالة وما يحتويه على درجات علمية عالية وسعي أفرادها للحصول على أفضل الوظائف لملاقات طموحاتهم.

٢) إدارة المهارات، حيث أن العديد من المنظمات تواجه مشكلة الاحتفاظ بالعمالة الماهرة، وبالتالي يمكن أن يظهر صورة ذهنية للمنظمة الرائدة في هذا المجال.

٣) اهتمام المنظمة ببرامج تطوير المسار الوظيفي سيساعدها على مواجهة مشاكل دوران العاملين وازدياد معدلات التغيب وبالتالي مواجهة مشاكل مثل انخفاض الانتاجية والاحتراق الوظيفي مثلاً.

٤) يساعد تطوير المسار الوظيفي على تطبيق مقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب"، خاصة أن الأفراد الذين خضعوا لبرامج تطوير مساهم الوظيفي يمكن أن يكون مرشحين معدين إعداداً جيداً لشغل مناصب في حالات الترقية أو النقل لأي موظف أو حتى التقاعد أو الوفاة وذلك بأسلوب سلس ومرن.

٥) يحقق للأفراد أهدافهم الوظيفية الخاصة وبالتالي يزيد لديهم من الرضا عن عملهم ومكان عملهم وينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم الوظيفي والتنظيمي بشكل أكثر فعالية.

٦) يساعد المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة لتبقى منافسة في عالم سريع التغيير يتميز بالتنافسية الشديدة، عبر الإبقاء على أفراد لديهم القدرة على التعليم المستمر، ملتزمون بانجاح منظماتهم، يتميزون بالمرونة لملاقات احتياجات منظماتهم.

٧) إن تطوير المسار الوظيفي يساهم في وضع أفضل فهم لكل من المنظمة والأفراد حول المسارات الوظيفية في المنظمة، وبالتالي يحقق الأمان الوظيفي للأفراد والاستقرار في المنظمة بالإضافة إلى كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

٨) يساهم تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الارتباط والتكامل بين أنشطة الموارد البشرية (الاختيار، التصميم، التطوير، التدريب....) وربط إدارة المسار الوظيفي مع خطط التطوير في المنظمة.

رابعاً: الحراك الوظيفي Occupational Mobility:

معظم الأفراد خلال حياتهم الوظيفية يخضعون لانتقالات سواء ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة الواحدة أو إلى منظمات أخرى تعمل ضمن المجال نفسه أو مختلفة تماماً عن سابقتها، وهذه الانتقالات من المفترض أن يتخذ القرار بها بناءً على نظم تقييم واضحة ومحددة تبنى على أساس الأداء المحقق والمواصفات المملوكة لدى الفرد العامل وغالباً ما تتدرج الانتقالات على أساس رأسي أو أفقي، فالانتقالات الرأسية إما أن تكون ترقيات إلى مستوى إداري أعلى أو عقوبات إلى مستوى إداري أقل، بينما الانتقالات الأفقية غالباً ما تكون على أساس النقل؛ وهناك نوع آخر من الحراك يستعرض إنهاء الخدمة والاستقالة والتقاعد، وسيتم عرض كل من هذه الانتقالات بالتفصيل (28):

(١) **ترقية العاملين Promotion:** يطمح أغلب الأفراد إلى الترقية إلى مراكز وظيفية أعلى من المشغولة حالياً إرضاءً لحاجاتهم المتزايدة، وإن كانت تنطوي على مزيد من المسؤوليات والواجبات؛ ويعتبر هذا النوع من الحراك مكافأة نتيجة نجاحهم بتأدية واجباتهم وتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه، وينظر إليها على أنها أداة تحفيزية لمضاعفة الجهود ووتقوية روابط الالتزام والولاء للمنظمة، وبالتالي تنعكس هذه الأداء بالنفع لكلا المنظمة والفرد؛ وتعدد أساليب منح الترقية في المنظمات بين:

- **الترقية بالأقدمية:** حيث تعطى الأولوية في منح الوظيفة الأعلى الشاغرة للموظف الذي لديه سنوات خدمة أكثر لدى المنظمة بغض النظر عن مستويات الأداء والانجازات المحققة من قبل سائر الأفراد الآخرين المرشحين لهذه الوظيفة ولكن ليس لديهم سنوات خدمة مثل الموظف الأقدم، هذا الأسلوب يقلل من معدلات الدوران والتغيب الوظيفي ويحافظ على استقرار اليد العاملة في المنظمة دون استنزافها ولكن يعزز هذا الأسلوب الجمود الوظيفي والروتين ويقتل روح المبادرة والابتكار.

- **الترقية على أساس الكفاءة:** يتم الترشيح هنا على أساس الموازنة بين متطلبات الوظيفة ومواصفات وامكانيات الفرد المرشح والمرشح الأقدر في الكفاءة سينال الوظيفة، على الرغم من

إيجابيات هذا الأسلوب إلا أنه يحمل بعض العيوب نتيجة النظم المستخدمة في التقييم وخاصة وأن كفاءة الفرد من الممكن أن لا تنعكس بشكل إيجابي على الوظيفة الجديدة مثلما كانت في الوظيفة الحالية، وبالتالي صعوبة التنبؤ المستقبلي بأداء الفرد في الوظيفة المستقبلية.

- **الترقية على أساس الدمج بين الأقدمية والكفاءة:** يهدف هذا الأسلوب للتغلب على عيوب كل من الأسلوبين السابقين ويعتبر أكثر ملاءمة للطبيعة التنظيمية للمنظمة من حيث المستويات الإدارية وربطها بتكاملية الكفاءة-الأقدمية، يتناسب هذا الأسلوب مع الوظائف التنفيذية وخاصة في المستويات الدنيا.

- **الأسلوب الشخصي للترقية:** وهو غالباً ما يتم نتيجة تأثر أصحاب القرار بالهالة الشخصية لدى بعض الأفراد، يعاب هذا الأسلوب أنه لا يتوخى الموضوعية في بناء قراراته.

٢) **نقل العاملين أفقياً Horizontal Transfer:** غالباً ما يعمل بهذا النوع من الحراك لمعالجة مشاكل شخصية أو تنظيمية ويتم في المستوى الإداري نفسه، وبالتالي يبنى القرار على أساس متطلبات الفرد أو متطلبات العمل، ففي الحالة الأولى يمكن أن ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي نتيجة تحسن المناخ الوظيفي للفرد أما في الحالة الثانية فيكون نتيجة عدم قدرة العامل على الوفاء بمتطلبات هذا العمل المطلوب النقل إليه أو نتيجة شغوره بشكل مفاجئ.

٣) **التنزيل الوظيفي Demotion:** وهي تخفيض مرتبة الموظف وكل المزايا التي يتمتع بها نتيجة شغله للمنصب الحالي إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل وبالتالي نفوذ أقل، وكذلك يمكن أن يتحقق في التنزيل واحد من السابق فقط؛ وللتنزيل الوظيفي عدة أسباب تعود بعضها للفرد ذاته نتيجة تدني أدائه الوظيفي أو تعود للمنظمة نتيجة إعادة هيكلة تمارسها المنظمة أو اندماج أو خصخصة أو انكماش اقتصادي يدعو إلى تسريح العاملين مثلما شهدناه مؤخراً كتبعيات للأزمة المالية العالمية، وغالباً ما يترك التنزيل الوظيفي أثراً سلبية لدى العامل لذلك يعتبر قرار مهم يجب توخي الحذر قبل الشروع به.

٤) **الاستغناء المؤقت عن العمل Layoff:** يقصد هنا الاستغناء المؤقت عن خدمات الموظف الكفاء والذي لا يزال يرغب في العمل بالمنظمة، يشمل الاستغناء إيقاف الراتب بشكل كامل أو جزئي طيلة فترة الاستغناء، حتى أنه من الممكن أن يعود للعمل إذا ما تحسن وضع المنظمة، والاستغناء يعتبر أخف وطأة على العامل من إنهاء الخدمة لأن الاستغناء لا يكون الفرد سبباً به وإنما الأوضاع التي تعصف بالمنظمة العاملة في السوق وهذه المشكلة يجب التعامل بها بحزم لما لها من آثار سلبية على المجتمع بشكل أكثر تحديداً؛ إلا أن المنظمة قبل أن تقبل على هذه العملية تفكر كثيراً لما تنطوي عليه هذه العملية من تكاليف كثيرة لذلك من الممكن أن تتبع المنظمة أحد الأساليب التالية للحؤول دون القيام بالاستغناء:

- إعادة هيكلة العمل بما يمكن من مواءمة الامكانيات المتاحة مع ضرورات العمل.

- تخفيض ساعات العمل ومعدلات الأجور يترافق مع تأثير محدود على معدلات الانتاجية.

- العمل على البحث عن فرص توسعية تحقق أهداف المنظمة في ظل إمكانياتها الحالية.
- إذا كان لا بد من الاستغناء فمن الممكن البدء بالاستغناء عن الموظفين المؤقتين أو الذين تحت الاختبار.

٥) **التقاعد Retirement:** بعد المسيرة التي قام بها الفرد خلال حياته الوظيفية قدم فيها ما لديه فإنه يحتاج إلى الراحة، أو من الممكن أن يتحول عمله إلى استشاري يستفاد من آرائه، والتقاعد عملياً هو توقف العامل عن الخدمة بعد وصوله لسن معينة -سن ٦٠ أو ٦٥، أو تحقيقه لسنوات خدمة محددة- ٣٠ سنة كما هو الحال في سورية-، كما أن هناك استثناءات فمن الممكن أن يحال الفرد إلى التقاعد قبل نهاية الخدمة إذا أصيب بمرض عضال أو تعرضه لإصابة خلال أدائه العمل، والتقاعد يشمل حزمة متكاملة تتكون مثلاً من مكافأة نهاية الخدمة أو راتب تقاعدي أو عضوية في نوادي معينة، وهو ما يميزه عن الاستقالة التي لا تلزم المنظمة بأي من هذه المسؤوليات.

أخيراً، يرى الباحث أن عملية تطوير المسار الوظيفي عملية بالغة الأهمية لما لها من آثار على الأداء الفردي والأداء التنظيمي، لذلك فإن على كل من الفرد والمنظمة والمدراء العاملين فيها أن يتحمل كل منهم مسؤولياته وواجباته على أكمل وجه بما يمكن الخروج بمستويات أداء تزيد من الانتاجية والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة عبر قيام الفرد بتنمية قدراته وتعزيز خبراته ضمن توجهه نحو اهتماماته والتزامه بقيمه وقيام المنظمة بصياغة استراتيجية واضحة قابلة للقياس تستهدف الوصول الى الأهداف الموضوعية بأفضل السبل؛ ويمكن ضمان ذلك عبر تطوير نماذج لتطوير المسار الوظيفي تضمن صياغة استراتيجيات ووضع سياسات وإعداد برامج تحدد كيفية تطوير المسار الوظيفي من خلال التخطيط له وإدارته بأسلوب فعال يضمن الانتقال الفعال والسلس لكل فرد عبر مراحل العملية التطويرية، في ظل استخدام المنظمة للأساليب التحفيزية المتنوعة وطرق الحراك الوظيفي المختلفة وفقاً للحالة التي تواجهها هذه المنظمة.

خامساً: نماذج تطوير المسار الوظيفي Career Development's Models:

العديد من المنظمات ليس لديها نماذج لتطوير مساراتها الوظيفية. إلا أن النموذج يساعد الأفراد على معرفة المهارات والأداء المطلوب لكل منصب والتصرف على هذا الأساس بشكل مسبق في المساهمة في إدارة عملية تطوير مسارهم الوظيفي.

باستخدام هذه النماذج، فإن المدراء يمكن قيادة وإدارة أداء طاقمهم بأسلوب ينعكس بشكل إيجابي على استراتيجيات المنظمة وتحسين فعاليتها التنظيمية.

عرض عدد من الباحثين من أمثال Lofquist&Dawis (١٩٦٩)، Schein (١٩٧٨)، Hall (١٩٨٦)، و Brousseau et al (١٩٩٦) مجموعة من النماذج التي تبحث في تطوير المسار الوظيفي التنظيمي-وهو نفس تطوير المسار الوظيفي من حيث الدلالة ولكن يشير بالتحديد إلى العلاقة والربط بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية.

حيث أكد Lofquist&Dawis (١٩٦٩) على العمالة والربط الوظيفي بينما Schein (١٩٧٨) أكد على دورة الأعمال وكيف يمر الفرد بمراحل المسار المبكر ومنتصف المسار والمتأخر، بينما Hall (١٩٨٦) استعرض المسارات الوظيفية والتنقلات الرأسية، في حين أكد Brousseau, et al. (١٩٩٦) على الحاجة إلى التغيير فكل المنظمة والفرد يحتاجان إلى الاستقرار والتغيير (Bernes, 1998) (29).

في حين يلخص (Lee, 2005) (30) النماذج التي درست تخطيط برامج تطوير المسار الوظيفي وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (١٧)

ملخص لنماذج تخطيط برامج تطوير المسار الوظيفي

الباحث	نموذج تخطيط برامج تطوير المسار الوظيفي
Leibowitz & Schlossberg (1981)	- تقييم الاحتياجات.
	- تطوير البرنامج.
	- التقييم.
Imel (1982)	- إجراء تقييم الاحتياجات.
	- تقييم الاستعداد والالتزام التنظيمي.
	- تشكيل فريق.
	- تهيئة البرنامج.
	- وضع أهداف البرنامج.
	- تقييم مصادر البرنامج.
	- تصميم البرنامج.
	- تنفيذ البرنامج.
	- تقييم البرنامج.
Leibowitz, Farren, and Kaye (1983,	- تحليل الاحتياجات.

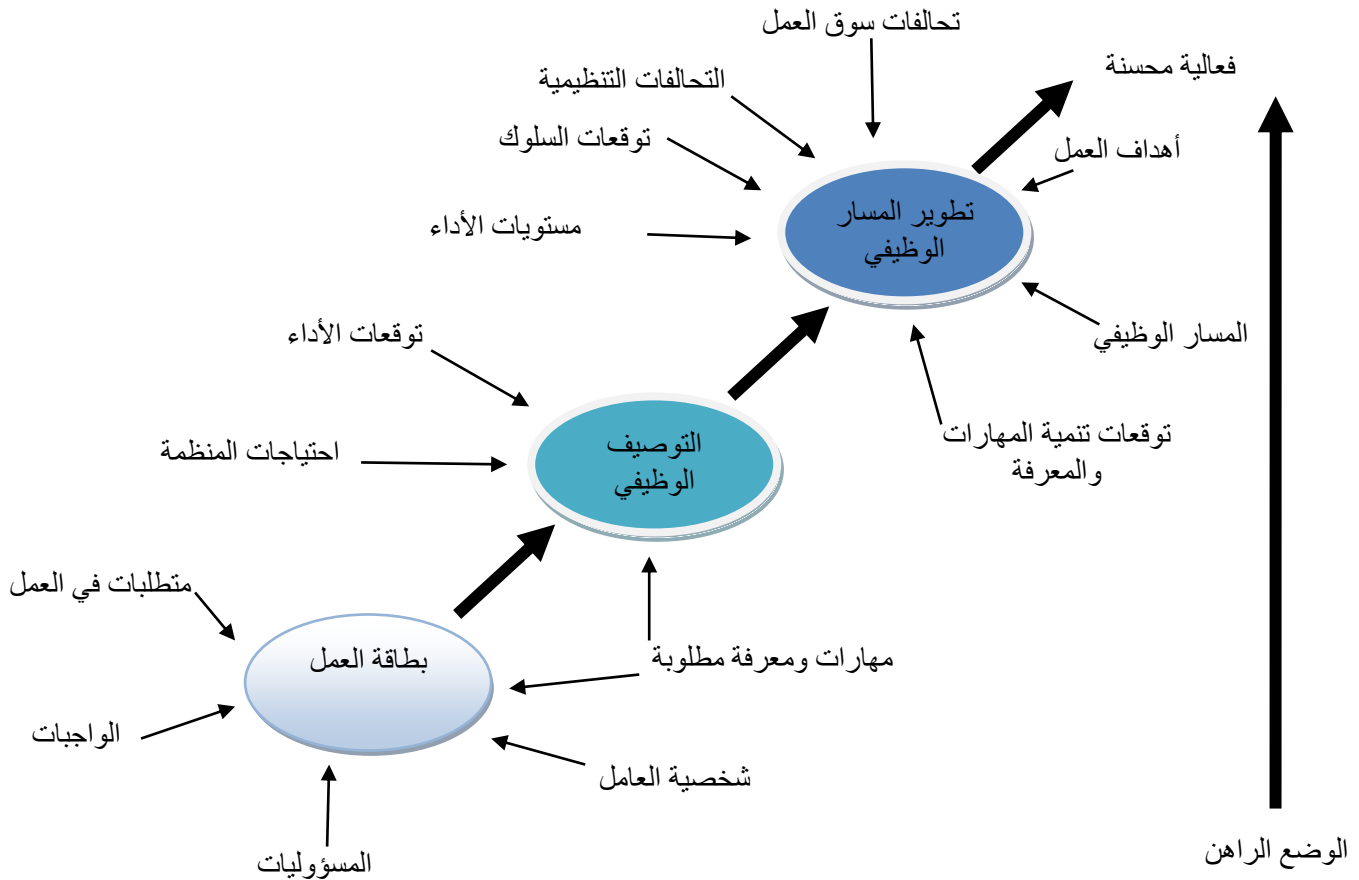
- بناء رؤية ونموذج. - تطوير وتنفيذ الاستراتيجية.	(1985)
- الاحتياجات: تحديد النظام الحالي. - الرؤية: تحديد الاتجاهات الجديدة والاحتمالات. - الخطة: الحسم بناءً على الخطوات الأولى الفعلية. - النتائج: المحافظة على التغيير.	Leibowitz, Farren, & Kaye (1986)
- إجراء تقييم للاحتياجات. - تحديد المؤشرات الناجحة. - تقييم توافرية وكفاءة عمليات الموارد البشرية الموجودة. - تصميم تداخلات (محددات) تطوير المسار الوظيفي. - تطوير استراتيجية للتنفيذ. - تنفيذ وتقييم النظام الوظيفي. - تطبيق نظام تطوير المسار الوظيفي على المستوى الكلي.	Gutteridge (1986)
- تحديد الاحتياجات الفردية والتنظيمية. - تصور المخرجات المرغوبة. - الحصول على التفويض من الأطراف المعنية. - تحديد عناصر التصميم والعملية. - تصميم أو شراء المكونات. - الاتصال والتعلم (التعليم). - تنفيذ العملية. - تقييم والحفاظ على سير العملية.	Simonsen (1997)
- تحديد الفئة المستهدفة وخصائصها. - تحديد احتياجات الفئة المستهدفة. - وضع أهداف قابلة للقياس تقابل الاحتياجات المستهدفة. - تحديد كيفية إيصال خدمات التخطيط الوظيفي. - تحديد محتوى البرنامج. - تحديد كلفة البرنامج. - البدء بترويج وتوضيح الخدمات. - البدء بترويج وإيصال الخدمات على نطاق واسع. - تقييم البرنامج. - مراجعة البرنامج عند الحاجة.	Niles & Harris-Bowlsbey (2002)

Source: Lee, Yi-Hsuan. (2005) NEEDS ASSESSMENT FOR CAREER DEVELOPMENT PROGRAMS IN THE TAIWAN POWER COMPANY (TPC). A Dissertation for PHD. Texas: Texas A&M University. PP. 33-34.

حيث يلاحظ من الجدول السابق أن جميع النماذج التي طورت تم إعدادها على مبدأ العملية من حيث الإعداد ثم التنفيذ ثم التقييم حتى وإن اختلفت التسميات في بعض النظريات عن الأخرى. كما وضع كل من (PE, Elliot, 2006)⁽³¹⁾ نموذجاً لدراسة كيفية التوجه نحو تطوير المسار الوظيفي كطريق لزيادة الفعالية التنظيمية، حيث يبدأ النموذج ببطاقة عن العمل توضح المهارات الأساسية المطلوبة والواجبات والمسؤوليات والمستوى العلمي المطلوب مثلاً وهذه المهارات تكون بسيطة بما يمكن من ملئ الشاغر وبطاقة العمل إذا ما تم تحسينها عبر إضافة توقعات الأداء ومهارات أكثر تحديداً ومعرفة مطلوبة فإنها يمكن أن تصبح توصيفاً وظيفياً وهي المرحلة الثانية من النموذج ثم تأتي بعدها مرحلة تطوير المسار الوظيفي فبعد أن يكون المنصب قد شغل بالفرد فإن المنظمة تحدد بالتعاون والتشاور معه سلوكه المتوقع ومستويات أدائه ومساره الوظيفي بالإضافة إلى توقعات تنمية المهارات والمعرفة لديه ووضع البرامج الضرورية لذلك، والشكل التالي يوضح هذه النموذج:

الشكل رقم (١٨)

نموذج تطوير المسار الوظيفي لزيادة الفعالية التنظيمية



*Source: PE, J. K. H. & Elliott, B. G. (2006) Core Competencies: Expectations and Career Path for an Estimating Professional. Research Paper. Berlin: AACE International Transactions.

طرح عدد من الباحثين (Beveridge, et al., 2002)⁽³²⁾ نموذج حول تطوير المسار الوظيفي عرف بـ "INCOME" والذي يتكون من ستة مراحل يمر بها الفرد في كل مرة يشغل فيها منصب جديداً وهذه المراحل هي:

التصور IMAGINING: وهي الحالة التي يصبح الفرد فيها على دراية بأن هناك وظيفية، لم يكن على علم بها؛ وهذا الأمر ناجم بالدرجة الأولى عن التفاعل ما بين الفرد في مختلف فترات حياته والبيئة التي يعيش فيها، في هذه المرحلة فإن الفرد يستخدم تقنيات مرتبطة بالتعلم الاجتماعي بما يمكنه من دراسة البيئة وتكوين مواقف محددة حول الأفراد والوظائف من حوله وهذه المواقف سوف تتبلور خلال فترة حياة الفرد وتنصلق بشكل أكثر.

الإعلام INFORMING: الإعلام وهي الحالة التي يحصل ويكتسب فيها الفرد على معلومات عن نفسه وعن عالم العمل والفرص المتاحة وسياقه الثقافي؛ وبالتالي هذه المرحلة تتضمن كلا تطوير الفرد لمقدرات العمل والحصول على المعلومات السابقة، هذا التفاعل بين هذه العوامل وما

تم في المرحلة السابقة انعكس في تطوير الفرد لكفاءته الوظيفية؛ وبالتالي تتلخص هذه الحالة في اكتشاف ما لدى الفرد والعمل على تنميته من خلال التجارب السابقة والتنمية الذاتية.

الاختيار CHOOSING: وهي الحالة التي يجمع فيها الفرد ما حصل عليه من معلومات في المراحل السابقة ويختار من بين الوظائف المعروفة، وبالتالي فإن عملية اختيار الوظيفية يمكن التنبؤ بها باعتبار أنها ناتجة عن التفاعل ما بين المعلومات الموجودة لدى الفرد والملاءمة بين الشخصية ونوع البيئة والتناسب ما بين احتياجات الفرد والفوائد المتلقاة من الوظيفة.

الحصول OBTAINING: سينفذ الفرد قراره الوظيفي ويحصل على الوظيفة وهي عملية تخضع بجزء كبير منها لقرارات الطرف الآخر "المنظمة" لذلك فإن الفرد سيكون عمله في المراحل السابقة عبر بناء قدراته وصل شخصيته ليكون جاهزاً في هذه المرحلة ليختار.

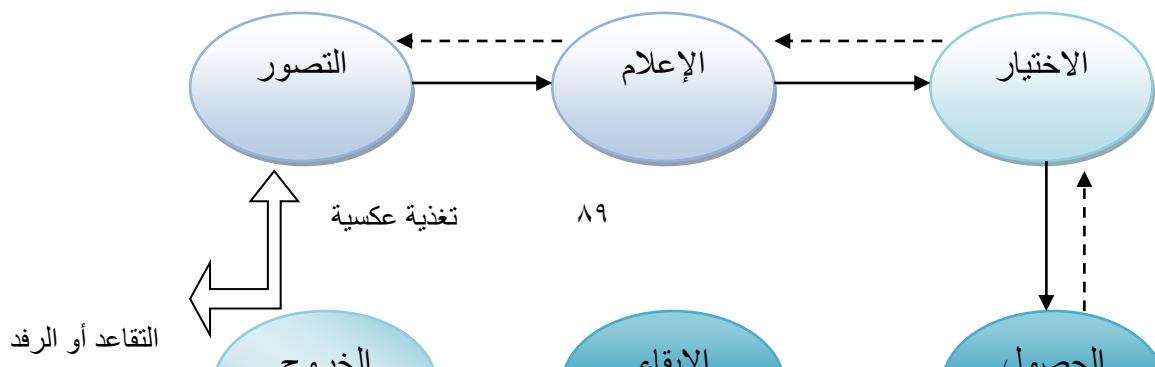
الإبقاء MAINTAINING: يتضمن عملية التكيف مع الأداء والاستمرار في الوظيفة، خاصة في ظل البيئة والعالم المتغير من حيث القواعد والآليات والتي تتطلب من الفرد أن يكون على تماس دائم بها والتعديل في داخله وفقاً لما يجري فيها بما يمكنه من تحقيق مستويات أداء تبقى في الوظيفة التي أعد لها جيداً في السابق.

الخروج EXITING: وهي خروج الفرد من الحالة الوظيفية التي كان يشغلها وهي آخر مرحلة في نموذج INCOME؛ وبالتالي الخروج لا يعني فقط حالات الرشد والتقاعد ولكن أيضاً الترقى والنقل إلى مكان وعمل جديدين.

وبالتالي فإن النموذج الذي تم عرضه سابقاً يراه الباحث كعملية متواصلة ففي الوقت الذي ينتقل الفرد الى مرحلة جديدة فإنه يبدأ من جديد في المرحلة السابقة مع البدء بالمرحلة الجديدة ولكن تفكيره في المرحلة السابقة سيكون أوسع وأعمق من أول المرحلة السابقة التي مر بها، والشكل التالي يمكن أن يوضح لنا هذه النموذج:

الشكل رقم (١٩)

نموذج تطوير المسار الوظيفي INCOME



* المصدر: من إعداد الباحث.

يرى (Hopkins, 2000)⁽³³⁾ أنه لكي يكون الفرد جذاباً لأي وظيفة يتطلب توفر المهارات التالية:

- ١) الموقف: وهي القدرة على معالجة الفشل والرفض.
- ٢) التوازن: بحيث يكون الفرد قادراً على الانجاز في النواحي المالية، العاطفية، الجسدية، والروحية.
- ٣) الثقة بالنفس: فالفرد عليه التصرف كما لو كان الأمر عائداً له.
- ٤) الانضباط: فالرغبة بدون انضباط تقود إلى الإحباط والكآبة.
- ٥) الحماس.
- ٦) المرونة: أي شيء ممكن إذا كان الفرد مرناً.
- ٧) الاهداف: سواء كانت قصيرة أم طويلة المدى يجب أن تكون قابلة للتحقيق وتستحق الالتزام بها.
- ٨) الصحة: فلا فائدة إذا كان الفرد غنياً مع مرض.
- ٩) الكرامة: يجب أن يكون الفرد جديراً بالثقة فالمجتمع سيحبه ويأتمنه ويريد الاستماع له.
- ١٠) يجب على الفرد أن يعيش الحاضر يحرق الماضي ولا يهتم للمستقبل.
- ١١) المعرفة: فهي قوة عندما تستثمر جيداً.
- ١٢) الضحك: مثل الطب إلى العظام.
- ١٣) راقب: اسمح لنفسك أن تراقب وتُراقب.
- ١٤) الشبكة: مع كل فرد ليتقيه الفرد فإن قاعدة زبائنه المحتملين تتوسع.
- ١٥) نظم: على الفرد أن ينتبه إلى التفاصيل الصغيرة.
- ١٦) الاصرار: يحدث النمو عندما يجد الفرد نفسه لا يستطيع الاستمرار ولكن يعرف أنه لا يستطيع ترك الأمر.

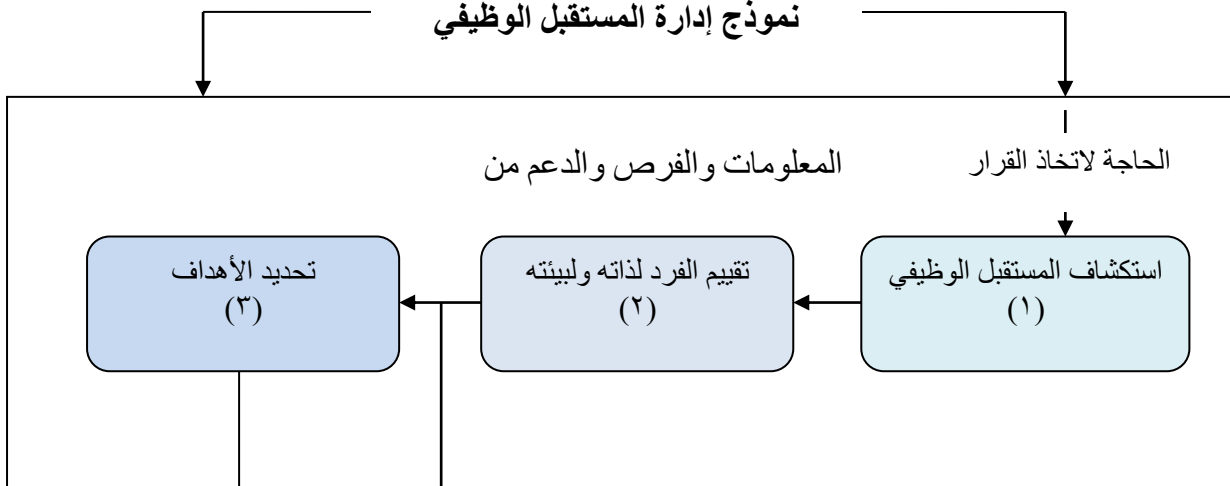
١٧) الاسئلة: يجب أن تكون هناك حرية للجميع في طرح الاسئلة أي كان مجالها.
١٨) العلاقات: إبدأ بالتودد ثم طور ذلك إلى احترام وقدم خدمة أكثر مما يتوقع زبائنك واجعلهم يتكفلون بالباقي.

- ١٩) النجاح: الرحلة المتواصلة باتجاه انجاز المحدد مسبقاً تعتبر أهدافاً نافعة.
٢٠) تخطيط الوقت: ضع سلم أولويات كل يوم بيوم.
٢١) الفهم: وهي الخطوة الأولى لخلق التعاطف و وبناء علاقات طويلة الأمد.
٢٢) المفردات: فالكلمات التي نستخدمها تولد الأفكار والمشاعر والتي تنعكس في الأفعال.
٢٣) العمل: أحب العمل الذي تعمل به.
٢٤) التقدير: على الفرد إيجاد طرق مبتدعة لتقديم الشكر والاعتراف للزبائن.
٢٥) الانتظار: تغلب على التأجيل بالالتزام بمقولة لا تترك عمل اليوم الى الغد.
٢٦) أخيراً، إبقى مركزاً وتعامل بإيجابية دائماً.
- تستعرض (حسن، ٢٠٠٨، ص. ٣١٠)⁽³⁴⁾ نموذج لكيفية إدارة المستقبل الوظيفي -وفقاً لما تراه الكاتبة- عبر تخطيط المسار من قبل الفرد وإدارته من قبل المنظمة، حيث يقوم النموذج على فرضية مؤداها أن الفرد ينتج بدرجة أكبر ويحقق ذاته بدرجة أكبر عندما يكون هناك توافق بين عمله والخبرات المتراكمة في الحياة وبين رغباته وطموحاته والامكانيات والقيم التي يمتلكها، وهذا النموذج يحقق التوافق والاتساق بين الفرد وبيئة عمله، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٢٠)

نموذج تطوير المسار المستقبلي

نموذج إدارة المستقبل الوظيفي





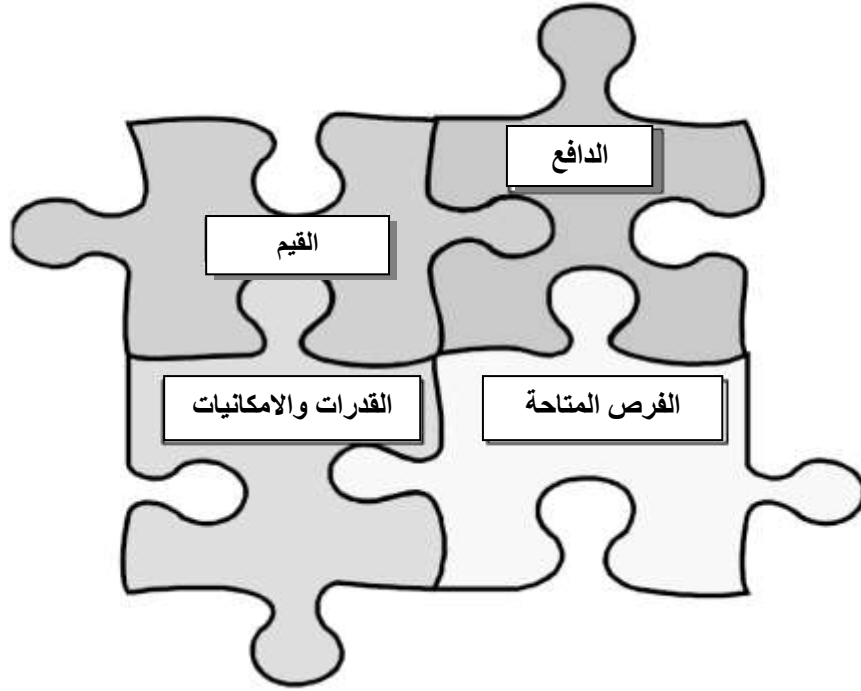
*المصدر: حسن، راوية. (٢٠٠٨) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: دار نشر الثقافة. ص. ٣١٠.

وضع كل من (Weiss, Kolberg, 2003, PP.147-148)⁽³⁵⁾ نموذجاً لتطوير المسار الوظيفي على شكل لعبة اللغز Puzzle، والتي تبني على أساس ما يحفز الفرد ويدفعه للعمل في مساره المهني وغالباً ما يتم عبر التعلم من الخبرات السابقة والفرص المتاحة والتي أتاحت له للاستفادة منها، وخلال عملية تنمية وتطوير المسار الوظيفي يجب على المدرب سواء كان مديراً أم منظمة أم الفرد ذاته أن يكون على دراية كاملة بقوة مقدراته وامكانياته بالإضافة إلى القيم ونظرة الفرد إلى الأمور.

باستخدام لغز تطوير المسار الوظيفي كنموذج لاتخاذ القرارات الوظيفية يمكن أيضاً أن يساعد الفرد نفسه لمساعدة وتدريب الآخرين والشكل التالي يمكن توضيح ذلك:

الشكل رقم (٢١)

نموذج اللغز لتطوير المسار الوظيفي Career Development Puzzle



*Source: Weiss, T. & Kolberg, S. (2003) Coaching Competencies and Corporate Leadership. Washington D.C.:ST. LUCIE PRESS. PP.147-148.

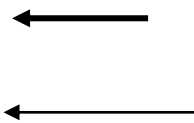
وتؤكد (Hill, 1998)⁽³⁶⁾ على ما ذكر سابقاً حيث أنه على الفرد أن يعي جيداً نقاط قوته وضعفه ودوافعه والقيم التي يعيش لها، لكي يتمكن من اختيار المنصب الملائم له والذي يمكن أن يحققه عبر خبراته السابقة التي اكتسبها والتي تصقل كل من قدراته وشخصيته بأسلوب أكثر جاذبية؛ لذلك يجب على الفرد قبل أن يختار أي مسار يتابع فيه أن يستعرض مدى ملاءمته للوظيفة والمنظمة التي سيعمل بها، ومدى ملاءمته لوضعه الحالي مع الوضع الذي يطمح له، أن تحديد السابق يسمح للفرد من التخطيط لمساره الوظيفي بشكل جيد ويمكن المنظمة التي سيعمل لديها الفرد من إدارة عملية مساره الوظيفي بشكل أكثر كفاءة.

من خلال ما سبق عرضه عن النماذج التي بحثت في تطوير المسار الوظيفي، يرى الباحث أن النموذج الأكثر مناسبة لتطوير المسار الوظيفي يكون عبر المواءمة بين المسؤوليات الثلاث الأفراد والمدراء والمنظمة، وبالتالي التركيز على الاحتياجات الفردية والتنظيمية وكيفية تحقيق أهداف كل منهما في ظل الموارد المتاحة، ويمكن توضيحه بالشكل التالي:

الشكل رقم (٢٢)

المواءمة بين المسؤوليات الثلاث لتطوير المسار الوظيفي





تغذية عكسية

*المصدر: من إعداد الباحث.

سادساً: مراحل تطوير المسار الوظيفي Career Development's Stages:

عملية تطوير المسار الوظيفي تختلف بين الأفراد فيما لو كان يعملون لأنفسهم أو يعملون ضمن شركة أو منظمة ما، وهو ما يطلق عليه المسار الوظيفي الخارجي أو المسار الوظيفي الداخلي.

فالمسار الوظيفي الخارجي غالباً ما يشير إلى الملكية أي يعمل تقريباً لوحده-بالمفهوم الضيق-، كمندوب مبيعات مثلاً أو مديراً لشركة تقييم أو تفتيش سكني.

أما المسار الداخلي كسلم وظيفي ضمن شركة محددة -موظف معين، موظف مدير، رئيس قسم الموارد البشرية... الخ-. وبالتالي نظراً للتصنيف القائم فإن عملية التحفيز والدوافع تختلف من فرد لآخر وفقاً لتصنيفه فيما لو كان مساره داخلي أو خارجي وهو الأساس في عملية الانتقال من مرحلة لمرحلة أخرى في عملية تطوير المسار الوظيفي (Decenzo, Robbins, 1999, P.258)⁽³⁷⁾.

ويرى (صالح، ٢٠٠٤، ص ص. ١٢٨-١٢٩)⁽³⁸⁾ أنه للإجراء عملية التطوير الوظيفي لابد للإدارة العليا في المنظمة من ضمان اتخاذ الخطوات التالية:

(١) وضع نماذج تحدد الوظائف الشاغرة، والأشخاص الذين سيشغلونها مؤطرة بالأشهر والسنوات، بالإضافة إلى وضع البرامج التدريبية التي سيتبعها الأفراد ليتمكنوا من شغل هذه المناصب بكفاءة وفاعلية.

(٢) إعداد كشوفات بالأفراد العاملين تبين الأفراد الذين يعملون في كل وظيفة والمؤهلات العلمية والعملية التي يمتلكها كل منهم.

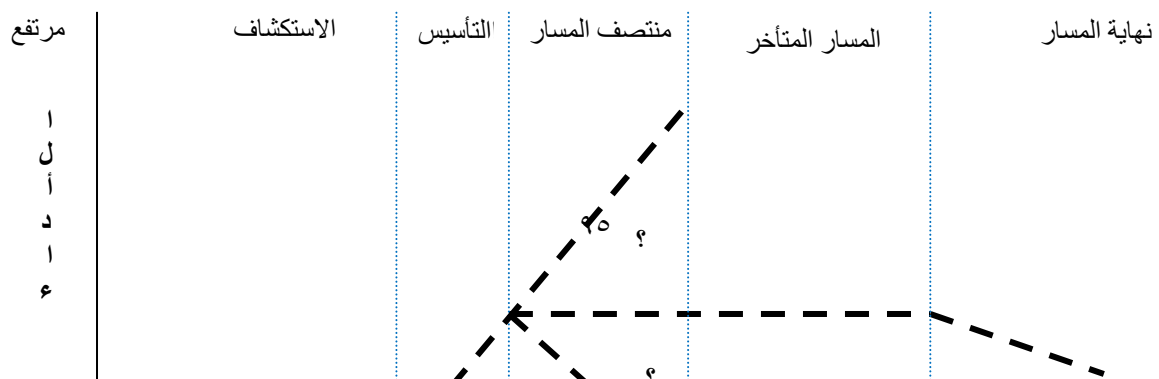
(٣) تقييم الأفراد العاملين في المنظمة للوقوف وتقييم قدراتهم واتخاذ القرار المناسب بشأن كل منهم سواء بالترقية أو النقل أو حتى الرصد.

(٤) وأخيراً تحديد الأفراد الذين من المتوقع أن تنتهي خدمتهم أو ينتقلوا من المنظمة بما يمكن من المنظمة من ترقية أو نقل أو حتى تكليف أفراد آخرين يكونوا قد دربوا بشكل جيد لشغل المناصب الشاغرة.

ونظراً للاختلاف فيما بين الأفراد فيما يتعلق بمساراتهم الوظيفية فقد تعددت الآراء النظرات لمراحل تطوير المسار الوظيفي، إلا أنه على الرغم من هذا الاختلاف فقد اتفق عدد من الباحثين على أن مراحل تطوير المسار الوظيفي يمكن بلورتها بالشكل التالي عبر خمسة مراحل بدأً بالاستكشاف وانتهاءً بالانحدار ونهاية المسار:

الشكل رقم (٢٣)

مراحل تطوير المسار الوظيفي لـ Decenzo & Robbins



*SOURCE: Decenzo Decenzo, D. & Robbins, S. (1999) *Human Resource Management*. New York: John Wiley & sons Inc. 6th., P.262.

من الشكل السابق يلاحظ أن مراحل عملية تطوير المسار الوظيفي تتكون من خمس مراحل بحثها عدد من الباحثون أمثال؛ (Dessler, (Decenzo, Robbins, 1999, PP.262-266) (2005, PP. 372-373) (ديوب، ٢٠٠٢) (صالح، السالم، ٢٠٠٦) (ليلي الهاشم، ٢٠٠٩) (مصطفى، ٢٠٠٤، ص ص ٢٩٦-٢٩٨) (39):

(١) **مرحلة الاستكشاف Exploration:** فالعديد من القرارات المصيرية بشأن المسار الوظيفي للأفراد تأخذ قبل الانخراط في القوة العاملة، وبالتالي فإن عملية الاستكشاف المهني الناجحة يجب أن تترافق بمحاولة العديد من التجارب وتكوين مواقف محددة عن آليات العمل وصيغه والعمل على بناء شبكة علاقات اجتماعية قوية؛ وبالتالي وقوف الفرد على نقاط ضعفه ومحاولة تفاديها ونقاط قوته لتعزيز هذه المهارات بما يضمن الاستعداد للعمل في المرحلة القادمة، حيث يقوم الفرد باستكشاف ذاته من حيث ميوله وقدراته وقيمه هذا سيحدد ويضيق من خياراته وبالتالي يتحدد الاتجاه العام وبدء مساره الوظيفي، هذه المرحلة تتصف بكونها غير عملية أو واقعية وبالتالي سيحاول الفرد تقييم خياراته وتوجهاته والجدوى منها.

(٢) **التأسيس Establishment:** والتي تبدأ بالبحث عن العمل والحصول على أول وظيفة وتعلمها والشعور بالقبول بالاضافة إلى الإحساس بتجربة النجاح أو الفشل في الحياة العملية الواقعية، وهذه المرحلة يمكن للفرد أن يجد صعوبة في بدئها ولكن متى وجد الوظيفة التي تتناسب مع امكانياته واحتياجاته فإنه سيبدأ بهذه المرحلة والتي عادة لا تتطلب تحمل الفرد للمسؤوليات الكبيرة إلا أن هذه المرحلة ينظر إليها على أنها مرحلة نمو في حياة الفرد الوظيفية حيث يتعلم الفرد من أخطائه ويستفيد من نجاحاته لكي يثبت أنه جدير بهذه الوظيفة.

٣) **منتصف المسار Mid-Career:** وفي هذه المرحلة فإن الفرد إما أن يواصل النمو في أدائه أو أن أدائه سينخفض أو سيتابع بوتيرة مستقرة، فهذه المرحلة من الممكن أن لا تحمل ترقيات جديدة كما في المرحلة السابقة ولكن يمكن للفرد أن يحسن في جوانب أخرى من حياته كاهتمامه في هواياته بالإضافة الى تحقيقه لمستويات أداء مقبولة في عمله، كما يمكن أن تحمل ترقيات لمناصب أعلى ولكن على الفرد هنا أن يزيد من إنتاجيته وأدائه بأسلوب متناسق مع المناصب المرشح لها، أما الحالة الثالثة وهي الانخفاض في الأداء حيث من الممكن أن يشعر الفرد أنه من المستحيل أن يحصل على ترقية جديدة وبالتالي سيفقد حبه واهتمامه بالعمل الأمر الذي سينعكس سلباً على أدائه وبالتالي إنتاجيته وهنا من الممكن أن تعالج المنظمة هذه الحالة عبر نقل الفرد الى مكان آخر يمكن أن يدفع الفرد إلى مزيد من الانتاجية، أو اعادة تقييم الفرد لذاته.

٤) **المسار المتأخر Late-Career:** لهؤلاء الأفراد الذين تابعوا في النمو في المرحلة السابقة تعتبر هذه المرحلة مرحلة رفاة واسترخاء ويلعبون دور الموظف الأكبر أو "المعلم" وتتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين، أما بالنسبة للأفراد الذين انخفض مستوى أدائهم ووجدوا أنفسهم لم يحققوا طموحاتهم فإنهم سيخافون على وظائفهم ويبدأون بالتخطيط للتقاعد أو لانجاز شيء ما مختلف.

٥) **نهاية المسار Decline:** ستكون هذه المرحلة صعبة على هؤلاء الذين حققوا نجاحات في المراحل السابقة؛ أما بالنسبة للأفراد الذين كانوا إلى حد ما متقاعسين في العمل ولم يحققوا مستويات أداء جيدة فإن هذه المرحلة ستكون مرحلة سعيدة ومبهجة لهم، حيث أن مشاعر الفشل والاحباط قد ولت ولن تعود.

سابعاً: العوامل المؤثرة على تطوير المسار الوظيفي والمنافع منها Factors

:Influence The Career Development and It's Interest

لكي تتم عملية تطوير المسار الوظيفي بشكل ناجح فإن جملة من العوامل يجب أن ترافق هذه العملية والتي تنقسم فيما بين المنظمة والفرد والمدير كل بحسب مسؤوليته والمهام الموكلة اليه ضمن هذه العملية، والتي يمكن اجمالها بالتالي (40):

١) **الأفراد:** ويمكن ادراج العوامل المؤثرة على تطوير المسار الوظيفي للأفراد ضمن هذا المجال، وفقاً للعناصر التالية:

A. **معرفة الفرد لمهاراته وقيمه واهتماماته Skills, Values, & Interests:** عبر تقييم الفرد لمهاراته وتحديد قيمه مواقفه الوظيفية واهتماماته يمكن للفرد أن يقيم فرص النمو بشكل أفضل، ويمكن أن يستفيد في ذلك من، مصادر إدارة المسار الوظيفي في المنظمة التي يعمل لديها، بناء شبكة معارف واسعة، توثيق العلاقة مع المعلمين والرقباء، بالإضافة إلى الإستئناس بآراء مستشاري المسار الوظيفي الذين من الممكن أن توفرهم المنظمة لعاملها.

B. **الأداء الوظيفي Organizational Performance:** من أهم الخطوات التي يجب أن يأخذها الفرد في عملية تطوير مساره الوظيفي هي أداء عمله، وبالتالي فإن تحقيق الفرد لمستويات أداء منخفضة ستتبعكس سلباً على تطوير مساره الوظيفي وبالتالي تحقيق أهدافه الوظيفي.

C. **الانكشاف Exposure:** تطوير المسار الوظيفي يتأثر أيضاً بحجم الانكشاف وأن يكون الفرد معروفاً في وسطه وخاصة بين هؤلاء الذين يتخذون قرارات الترقية والنقل والفرص الوظيفية الأخرى، فبدون الانكشاف يمكن للفرد الجيد أن لا يحظى بالفرص الضرورية لتحقيق أهدافه الوظيفية، وعملية الانكشاف هذه يمكن للفرد أن يحققها بشكل أساسي عبر أدائه، التقارير المكتوبة، تقديم العروض الشفوية، العمل الإضافي، والالتزام الوظيفي؛ كما يمكن أن يحقق عبر تحسين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

D. **الشبكة Network:** الشبكة تعني أن يكون الفرد معروفاً ليس على مستوى المنظمة فقط وإنما خارج حدود المنظمة، وهذا سيساعد الفرد على توسيع قاعدة الفرص الوظيفية عبر المعارف التي سيحققها خارج حدود المنظمة في حال كان معروفاً بأدائه الجيد مثلاً الأمر الذي سيزيد من خياراته الوظيفية والتي يمكن الاعتماد عليها في حال وصل الى نهاية مغلقة ضمن المنظمة التي يعمل لها.

E. **الاستقالة Resignation:** عندما تتوفر للفرد فرصة وظيفية أفضل خارج المنظمة التي يعمل ضمنها فإن الاستقالة تعتبر الطريقة الوحيدة لتحقيق أهدافه الوظيفية، فبعض الأفراد يغيرون مديرهم كجزء من استراتيجيتهم الوظيفية؛ فإذا ما تمت العملية بنجاح فإن عملية الاستقالة ستتبعكس ايجاباً بشكل ترقية، زيادة في الراتب، أو خبرة تعليمية جديدة؛ والتي يمكن أن يطلق عليها "الرافعة".

(٢) **بالنسبة للمنظمة والمديرين:** فإن العوامل التي يمكن أن تعزز عملية تطوير المسار الوظيفي يمكن أن تتلخص بـ:

A. **الإثراء الوظيفي Job Enrichment:** يمكن الأفراد من زيادة خبرتهم والتوسع في مهاراتهم، تجنب الجمود الوظيفي، زيادة المرونة التنظيمية، ويمكن تفعيل هذا العامل عبر اتباع الفرد لأنشطة تدريبية وزيادة الاعتمادية على الفرد، بالإضافة إلى مشاركة الفرد في أعمال اللجان المصغرة سواء داخل العمل أو خارج مكان العمل.

B. المهام الوظيفية والحركة المهنية Assignments & Mobility: كالمهام الوظيفية

خارج مكان العمل -كالندب مثلاً- نقل الفرد ما بين مثلاً وحدات صنع السياسة ووحدات تنفيذ السياسة، بالإضافة إلى الخبرات التي يمكن أن يكتسبها الفرد في المنظمات المشابهة لمنظمته في بلدان أخرى؛ هذه المهام والتنقلات تنعكس في جعل العمل أكثر تحدياً، اكتساب خبرات جديدة، يصبح الفرد معروفاً في أماكن أخرى، يزيد دافعية الأفراد والتزامهم بالعمل، يساعد على التغلب على الجمود الوظيفي وحالات المسارات الوظيفية ذات النهايات المنتهية، بالإضافة إلى أنه يقلل من هجرة العقول ويساعد على استقرار اليد العاملة.

C. الرقابة والتعليم Coaching & Mentoring: المعلم يمكن أن يساعد الأفراد على

التعلم السريع وتطوير مسارهم الوظيفي عبر تقديم النصح المهني غير الرسمي-حيث غالباً لا يشعر كل من الفرد العامل أو المعلم وهو غالباً مدير وليس بالضرورة المدير المباشر بوجود علاقة تربطهما-وبالتالي يكون عمل هذا المشرف هو الملاحظة، التحليل، تقديم المساعدة في حال طلب منه؛ بما يمكنه من تقديم الإرشاد، النصح، النقد، واقتراح المساعدة لتحقيق نمو الفرد العامل؛ والقرارات التي يتخذها والآراء التي يبنيتها غالباً ما يكون لها الأثر العظيم على عمليات النقل والترقية وغيرها من عمليات الحراك الوظيفي.

D. التدريب والتنمية Training & Development: حيث أن قدرة المنظمة على

صياغة وبناء برامج تدريبية تنعكس على أداء العاملين تتحدد بشكل كبير على قدرتها في معرفة احتياجات ومتطلبات الأفراد العاملين وربطها مع احتياجاتها التنظيمية في ظل الوضع الذي تمر به المنظمة وخاصة في حالات الدمج والتخفيض، حيث أن هذه الحالات إذا لم يتم تحديدها بشكل كفوء سينعكس في محدودية قدرة المنظمة على إدارة المسار الوظيفي المخطط من قبل عاملها وبالتالي وضع برامج تطوير مسار وظيفي بعيداً عن الأهداف الوظيفية التي ينشدها الأفراد.

E. التدوير الوظيفي Job Rotation: وهي تعيين الأفراد في وظائف متعددة بما يمكنهم

من اكتساب مهارات واسعة وخبرات عميقة عبر التدريب الوظيفي المقطعي، فالخبرة الوظيفية الموسعة تكسب العامل المرونة لاختيار المسار الوظيفي الأفضل؛ إلا أن لهذه الطريقة بعض المساوئ، فهي لا تناسب الأفراد ذوي التوجه نحو التخصص؛ ومن وجهة النظر المنظماتية، يبطئ التدوير الوظيفي العمليات في ظل اكتساب وتعلم الفرد لمهارات جديدة؛ إلا أنه على المدى الطويل، التدوير الوظيفي سيكون له فوائد في حالات التخفيض والدمج أو الانتقال خارج المنظمة.

أن قيام المنظمة بمدائها وأفرادها بالاهتمام بهذه العوامل التي تم ذكرها سيحقق مزايا عدة

يمكن تصنيفها الى ثلاث (حسن، ٢٠٠٨، ص ٣٤٧-٣٥٠)⁽⁴¹⁾:

● المزايا المتحققة على مستوى المنظمة:

- **بناء المهارات Building Skills**: عبر زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية وتدعيمها، وانعكاس ذلك على الانتاجية والمعنوية وبالتالي تقليل معدلات الدوران والغياب خاصة أمام الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص للتقدم في العمل.
- **توافر المهارات والمواهب Talent Management**: بحيث يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والمحافظة على أفرادها، وبالتالي تميز المنشأة بذلك.
- **الدافعية Motivation**: ففي حال أدرك العامل أن بيئة عمله تقدم له فرص للنمو والتحدي فإن ذلك سينعكس على إثارة دافعيته نحو العمل بفاعلية.
- **تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب Planning & Recruitment** : يمكن تنمية المسار الوظيفي من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبالتالي العمل على تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يحلم الأفراد للعمل به.
- **المنافع المتحققة على مستوى المديرين والمشرفين:**
- **تقييم الأداء Assessing Performance**: عبر الدراية الواسعة للمدراء بالعاملين سيكونون أقدر على الخروج بنتائج أداء أكثر واقعية توضح نقاط القوة والضعف عند القيام بالتقييم وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر حكمة في مجال الحراك الوظيفي.
- تعزيز الخبرات المكتسبة لدى هؤلاء المديرين عبر توسيع قاعدة معارفهم واتصالاتهم مع مختلف الأفراد.
- **المنافع المتحققة على المستوى الفردي:**
- **المعرفة الذاتية Self Awareness**: عبر إدراك نقاط القوة والضعف الشخصية والرغبة والحاجة للتكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- **المعرفة التنظيمية Organizational Awareness**: عبر معرفة المعلومات الحالية التي تقدم فهماً أفضل للفرص المحتملة داخل المنظمة، وبالتالي التركيز على أهداف واضحة والتفكير بطرق تحقيقها.
- **بناء المهارات Building Capabilities**: تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه واتخاذ قرارات بشكل أكثر كفاءة.
- **تحقيق الرضا الوظيفي Job Satisfaction**: عبر تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعلم وتحقيق الأهداف الوظيفية عبر الترقيات والتنقلات الوظيفية التي أجراها الفرد خلال حياته الوظيفية.

هوامش المبحث الثالث

- (1) الهيتي، صلاح الدين. (٢٠٠٤) أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد ٢٠. العدد الثاني.
- (2) الحكيم، حلمي حسين. (٢٠٠٣) التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية. المؤتمر العربي الثاني "الاستشارات والتدريب". الشارقة.
- (3) Elloy, F. D. & Smith, R. C. (2003) Patterns of Stress, Work-Family Conflict, Role Conflict, Role Ambiguity and Overload Among Dual-Career and Single-Career Couples: An Australian Study. Cross Cultural Management. Vol.10. No.1.
- (4) Wise, A. J. & Millward, L. J. (2005) The experiences of voluntary career change in 30-somethings and implications for guidance. Career Development International. Vol.10. No.5. PP.400-417.
- (5) صالح، عادل. السالم، مؤيد. (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: جدارا للكتاب العالمي. ص ص. ٢١٠-٢١١.
- (6) Decenzo, D. & Robbins, S. (1999) Human Resource Management. New York: John Wiley & sons Inc. 6th. P.254.
- (7) شيخة، سوبية. (٢٠٠٤) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. عمان: مجلة دائرة الأراضي والمساحة. وزارة المالية. العدد ٨٣.
- (8) Jackson, John H (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية. حلب: دار شعاع - مترجم-. ص ٤٠٢.

(9) McDonald, P. & Brown, K. & Bradley, L. (2005) Have traditional career paths given way to protean ones?-Evidence from senior managers in the Australian public sector-. Career Development International. Vol.10. No.2. PP.109-129.

(10) Werther, B. W. & Davis, K. (1996) Human Resource and Personal Management. New York: Mc Graw Hill. 5th. P.311.

(11) Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 10th. P.58.

(12) شيخة، سوبية. (٢٠٠٤) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. مرجع سبق ذكره.

(13) Pollitt, D. (2005) Northern Foods gives graduates plenty to bite on. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST. Vol.13. No.7. PP.19-21.

(14) Dessler, G. (2005) Human Resource Management. Florida International University: Pearson. 10th. P. 350.

(15) الهيتي، صلاح الدين. (٢٠٠٤) أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. مرجع سبق ذكره.

(16) مصطفى، عماد الدين. (٢٠٠٣) نموذج تطوير المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية "تجربة المؤسسة السودانية للنفط". المؤتمر العربي الثاني-الاستشارات والتدريب. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الشارقة.

(17) صالح، عادل. السالم، مؤيد. (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. مرجع سبق ذكره، ص ٢١٠.

(18) Decenzo, D. & Robbins, S. (1999) Human Resource Management. Op.cit. P.٢٧٧.

(19) Beveridge, S. & Craddock, Sh. H. & Liesener, J. & Stapleton, M. & Hershenson, D. (2002) Income: "A framework for conceptualizing the career development of persons with disabilities". ProQuest Nursing & Allied Health Source. Rehabilitation Counseling Bulletin. PP.195-206.

(20) ديوب، أيمن. (٢٠٠٢) التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس. ص ٩٠.

(21) Bish, A. J. et al. (2004) Career development for going beyond the call of duty: is it perceived as fair?. Career Development International. Emerald Publishing. Vol.9. No.4. PP.391-405.

(22) Rees, C. J. & Jaärvall, J. & Beverley, M. (2005) Career management in transition: HRD themes from the Estonian civil service. Journal of European Industrial Training. Emerald Publishing. Vol.29. No.7. PP.572-592.

(23) DICK, P. & HYDE, R. (2006) Line manager involvement in work-life balance and career development: can't manage, won't manage?. British Journal of Guidance & Counseling. Careers Research and Advisory Centre. Vol.34. No.3.

(24) LIPS-WIERSMA, M. & HALL, D. T. (2007) Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. Journal of Organizational Behavior. Wiley InterScience. Vol.28. No.2. PP.771-792.

(25) يراجع كل من:

(١) ديوب، أيمن. (٢٠٠٢) التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. مرجع سبق ذكره. ص ٩٤.

2) Conger, S. (2002) Fostering a Career Development Culture: Reflections on The Roles of Managers, Employees and Supervisors. Career Development International. Vol.7. No.6. PP.371-375.

(26) Snell, Scott. & Bohlander, George. (2007) Human Resources Management. Mason-OH: Thomson. PP.265-270.

(27) يراجع كل من:

(١) صالح، عادل. السالم، مؤيد. (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. مرجع سبق ذكره. ص ٢١٢.

(٢) ديوب، أيمن. (٢٠٠٢) التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. مرجع سبق ذكره. ص ٩٢-٩٣.

(٣) مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة. ص ص. ٢٨٧-٢٨٨.

4) Waldroop, J. & Bulter, T. (2008) Shaping Your Career. Boston: Harvard Business Press. PP.4-5.

(28) يراجع كل من:

١) Armstrong, M. (2006) Handbook of Human Resource Management Practice. Op.cit. P.56.

- ٢) مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. مرجع سبق ذكره. ص ص. ٣٨٩-٣٩٥.
- ٣) حسن، راوية. (٢٠٠٨) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: دار نشر الثقافة. ص ص. ٢١٩-٢٣٠.
- ٤) صالح، محمد فالح. (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية -عرض وتحليل. مؤجع سبق ذكره. ص ص. ١٥٨-١٥٣.

(29) Bernes, K. B. (1998) A Synergistic Model of Organizational Career Development: Bridging The Gap Between Employees and Organization. A Dissertation For PHD. Alberta: University of Calgary. P. 52.

(30) Lee, Yi-Hsuan. (2005) NEEDS ASSESSMENT FOR CAREER DEVELOPMENT PROGRAMS IN THE TAIWAN POWER COMPANY (TPC). A Dissertation for PHD. Texas: Texas A&M University. PP. 33-34.

(31) PE, J. K. H. & Elliott, B. G. (2006) Core Competencies: Expectations and Career Path for an Estimating Professional. Research Paper. Berlin: AACE International Transactions.

(32) Beveridge, S. et al. (2002) Income: A framework for conceptualizing the career development of persons with disabilities. Op.cit. PP.195-206.

(33) Hopkins, T. (2000) Abcs Of A Successful Selling Career. Tom Hopkins International Inc. www.tomhopkins.Com.

(34) حسن، راوية. (٢٠٠٨) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره. ص ص. ٣١٠.

(35) Weiss, T. & Kolberg, S. (2003) Coaching Competencies and Corporate Leadership. Washington D.C.:ST. LUCIE PRESS. PP.147-148.

(36) Hill, L. (1998) Managing Your Career. Boston: Harvard Business School. Note For MBA course.

(37) Decenzo, D. & Robbins, S. (1999) Human Resource Management. Op.Cit, P.٢٥٨.

(38) صالح، محمد فالح. (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية -عرض وتحليل. عمان: دار حامد. ص ص. ١٢٩-١٢٨.

(39) يراجع كل من:

1) Decenzo, D. & Robbins, S. (1999) Human Resource Management. Op.cit. PP.262-266.

- ٢) صالح، عادل. السالم، مؤيد. (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. مرجع سبق ذكره. ص ص. ٢١٣.
- ٣) الهاشم، ليلي. (٢٠٠٩) تطوير المنظمات. عرض عن تقنيات التطوير التنظيمي. عمان.
- ٤) مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. مرجع سبق ذكره. ص ص. ٢٩٦-٢٩٨.
- ٥) ديوب، أيمن. (٢٠٠٢) التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. مرجع سبق ذكره. ص ص. ١٠٣-١٠٤.

6) Dessler, G. (2005) Human Resource Management. Op.cit. PP.372-373.

(40) يراجع كل من:

1) Waldroop, J. & Bulter, T. (2008) Shaping Your Career. Op.cit. PP.٤٤-٤٦.

٢) صالح، عادل. السالم، مؤيد. (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. مرجع سبق ذكره. ص ص. ٢٢١-٢٢٣.

3) Werther, B. W. & Davis, K. (1996) Human Resource and Personal Management. op.cit. PP.325-330

4) Dwyer, R. J. (2003) Career progression factors of Aboriginal executives in the Canada federal public service. Journal of Management Development. Vol.22. No.10. PP.881-889.

٥) ديبوب، أيمن. (٢٠٠٢) التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. مرجع سبق ذكره. ص ص 105-106.

6) Valerio, A.M. & Lee, R. J. (2005) Executive coaching: a guide for the HR professional. San Francisco: Pfeiffer John Wiley & Sons Inc. P.15, 46.

7) Conger, S. (2002) Fostering a Career Development Culture: Reflections on The Roles of Managers. Op.cit. PP.371-375.

8) Rees, C. J. et al. (2005) Career management in transition: HRD themes from the Estonian civil service. Op Cit. PP. 572-592.

(٤١) حسن، راوية. (٢٠٠٨) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره. ص ص. ٣٥٠-٣٤٧.

المبحث الثالث: تنمية مهارات الذكاء العاطفي و تطوير

المسار الوظيفي

**The Effect of Developing Emotional Intelligence Skills
on Career Development**

يتناول هذا المبحث التالي:

- (١) مقدمة
- (٢) عناصر تطوير المسار الوظيفي
- (٣) دور تنمية مهارات الذكاء العاطفي في تطوير المسار الوظيفي

أولاً: مقدمة Introduction:

إن عملية الربط بين مهارات الذكاء العاطفي وتحقيق الفرد لأهدافه الوظيفية عبر تطوير مساره الوظيفي والذي يكون عبر التأثير على العوامل التي تؤثر على تطوير المسار الوظيفي للفرد وخاصة الأفراد في المواقع القيادية؛ فالذكاء العاطفي موجود في كل فرد إلا أن درجته تختلف من فرد لآخر وقدرة الفرد على التحكم بعواطفه وفهم الآخرين من حوله وإدارة هذه العملية بنجاح سيكون لها الأثر العظيم في التأثير بشكل إيجابي على الفرد ضمن عمله وبالتالي توسيع فرص

الوظيفية أمامه لما يمتلكه من مهارات وقيم واهتمامات تجعله متميزاً في عمله وتساعده على تطوير مساره الوظيفي، وبالتالي فالباحث في هذا المبحث سيعمل على استعراض كيفية تأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي للفرد وعلى وجه الخصوص الأشخاص القياديين....

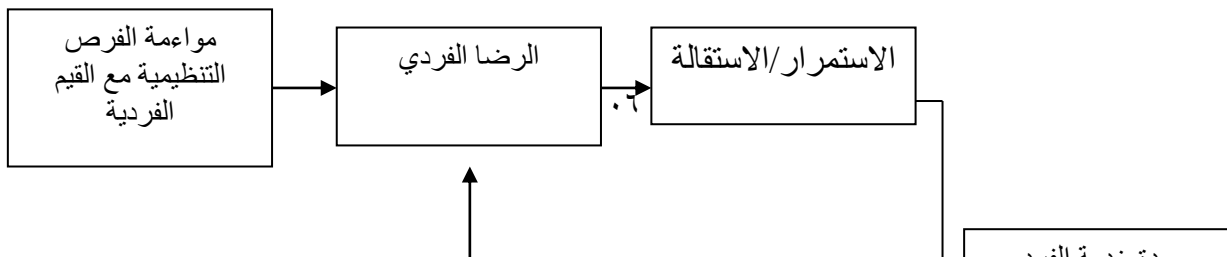
ثانياً: عناصر تطوير المسار الوظيفي Career Development Factors:

عرض الباحث سابقاً تطور المسار الوظيفي مفهوماً، ونماذج، ومراحل، وعوامل مؤثرة -وهي المهمة- فعبر هذه العوامل يمكن تحقيق تنمية وتطوير المسار الوظيفي والتي تتطلب تحمل كل من الفرد والمنظمة والمدير أو المشرف لمهامه ومسؤولياته؛ وقد عرضها الباحث وفق التسلسل التالي: معرفة الفرد لمهاراته وقيمه واهتماماته، الأداء الوظيفي، الانكشاف، الشبكة، الاستقالة، الإثراء الوظيفي، المهام الوظيفية والحركة المهنية، الرقابة والتعليم، التدريب والتنمية، التدوير الوظيفي. إلا أن هذه العناصر لا يمكن أن تتطور دون أن تتكامل وتتفاعل مع العناصر التي يمتلكها وتتوفر للفرد والتي يمكن إدراجها كما عرضتها كل من (Sharyn, Tracey, 2003, PP.147-148) في نموذجهما بـ: المهارات، القيم، الاهتمامات، الفرص المتاحة.

أن عملية المواءمة يجب أن تتكامل بين الفرد المنظمة والمنظمة والفرد، حيث أنه لا يكفي أن يكون الفرد راضياً عن العمل ولكن من الضروري أن تكون المنظمة أيضاً راضية عن أداء العمل وهو ما عمل على توضيحه كل من Dawis & Lofquist (1984) عبر النموذج الذي قدماه عن نظرية المواءمة الوظيفية ، والشكل التالي يمكن من توضيح ذلك (Brown, Lent, 2005, PP.3-21):

الشكل رقم (٢٤)

نموذج نظرية المواءمة الوظيفية

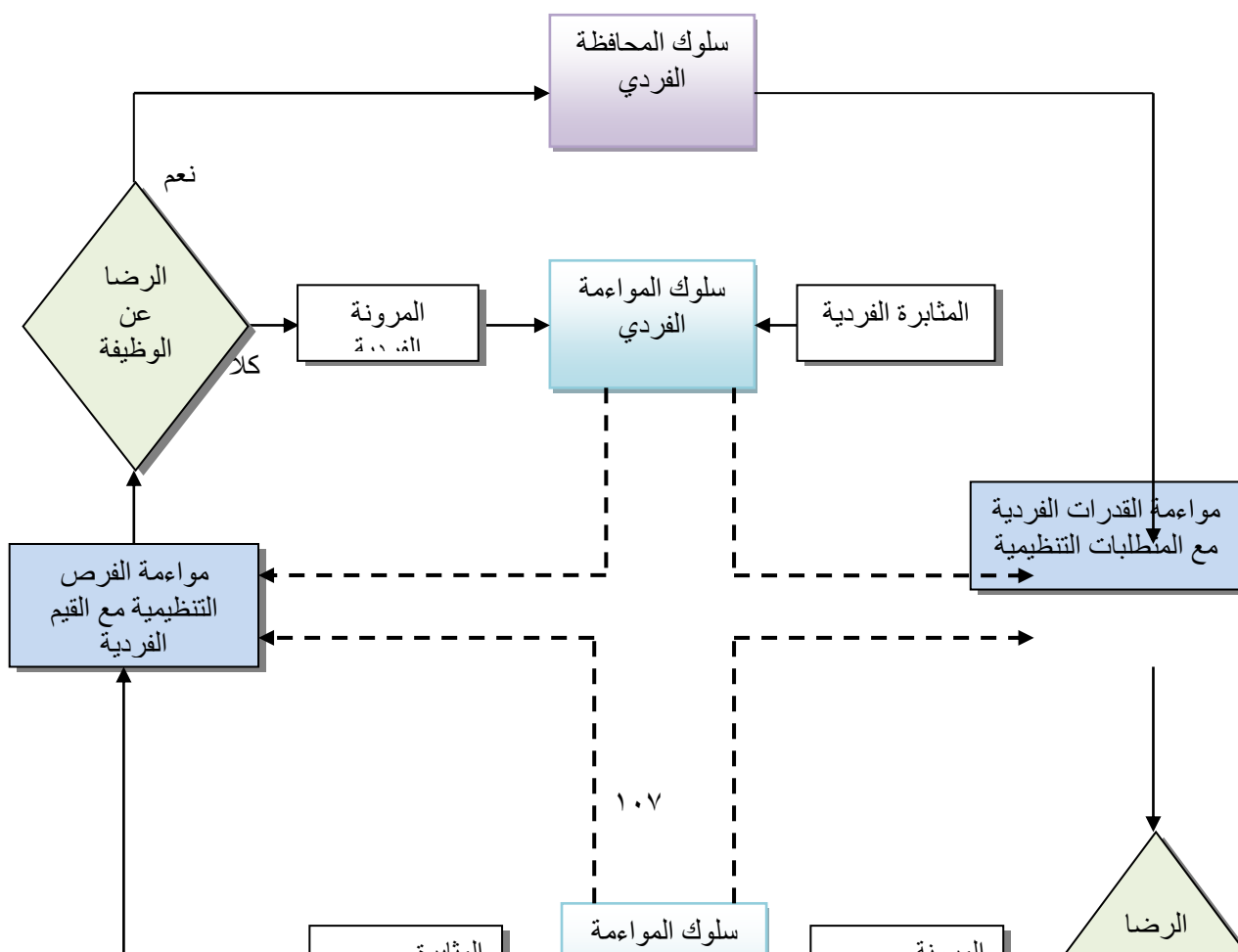


* Source: BROWN, S. D. & LENT, R. W. (2005) CAREER DEVELOPMENT AND COUNSELING-Putting Theory and Research to Work. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. PP. 3-21.

من الشكل السابق يلاحظ كيف يحدد المسار المهني للفرد ويطور بناءً على المواءمة المتفاعلة ما بين الفرد ومنظمته، إلا أن هذا النموذج تم توسيعه ليشمل على أهتمامات الفرد والمنظمة والتي ضمننتها النظرية عبر مصطلح "الأسلوب الفردي والأسلوب المنظماتي" وعملية المواءمة بينهما؛ وأخيراً تم صياغة النظرية على شكل عملية تبين المواءمة الوظيفية كدورة، والشكل التالي يوضح هذه العملية بشكل أكثر وضوحاً:

الشكل رقم (٢٥)

نظرية المواءمة الوظيفية كعملية



*Source: BROWN, S. D. & LENT, R. W. (2005) CAREER DEVELOPMENT AND COUNSELING-Putting Theory and Research to Work. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. PP. 3-21.

وبالتالي فإن كلاً من المنظمة والفرد يكون له سلوكه الخاص عند الإقرار بتطوير المسار الوظيفي لهذا الفرد من عدمه عبر المرونة والمثابرة، وهذين العنصرين يعتبران من العناصر المهمة في تطوير المسار الوظيفي من حيث أن الفرد يعيش في عالم متغير وبالتالي لابد له أن يتكيف مع ما حوله وأن يتابع عملية التكيف بشكل مستمر بما يضمن له الاستمرار في تطوير حياته المهنية محققاً بذلك أهدافه المهنية.

على الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تأتي على ذكر عناصر أخرى تؤثر على تطوير المسار الوظيفي كالاهتمامات، التجارب الشخصية، العوامل التي تخص العائلة (كالثقافة العائلية، التوقعات العائلية، الحالة الاقتصادية للعائلة)، وأخيراً سوق العمالة والعوامل المرتبطة به.

ويؤكد (Lent, et al, 2000)⁽³⁾ وآخرون على أن عملية تطوير المسار الوظيفي تتطلب التحديد الواضح للاهتمامات والأهداف الوظيفية الأمر الذي يكون عبر القدرة العالية على التعلم لدى الفرد العامل والخبرة الواسعة لديه بما يحقق له ولمنظمته أداءً عالياً يخدم احتياجات الفرد والمنظمة، خاصة وأن هذه العوامل غالباً ما ينعكس النجاح فيها سابقاً على النجاح في المستقبل فمثلاً الأداء المحقق غالباً ما يشجع على مزيد من العطاء في المستقبل نتيجة الشعور بالرضا عن النفس ويولد بيئة اجتماعية مشجعة وحالة نفسية ايجابية.

وقد حدد Campbell الأداء الوظيفي -كأحد عناصر تطوير المسار الوظيفي- كسلوك الأعضاء التنظيميين المرتبط بتحقيق المتطلبات المتوقعة أو المحددة أو الرسمية؛ وقد أطر الباحث هذا المفهوم بالمعادلات التالية الشائعة:

الأداء = القدرة * التحفيز (الجهد)

القدرة = الكفاءة * التدريب * الموارد

التحفيز = الرغبة * الالتزام

كما حدد (Andolsen, 2008)⁽⁵⁾ ست خطوات لتطوير المسار الوظيفي:
التقييم الذاتي: ويتضمن الشخصية والاتجاه، المهارات والانجازات، المعرفة والأسلوب
التعلمي، القيم، الاهتمامات، المخاطرة.
البحث الوظيفي: ويتضمن البحث عن المعلومات، إجراء المقابلات، المرافقة الوظيفية -أول
البدء-، اكتساب الخبرة، الاتجاه العام للوظيفة المختارة.
اتخاذ القرار: ويتضمن الأهداف الوظيفية، الأهداف الشخصية، خدمة المجتمع، التعلم بشكل
مستمر.

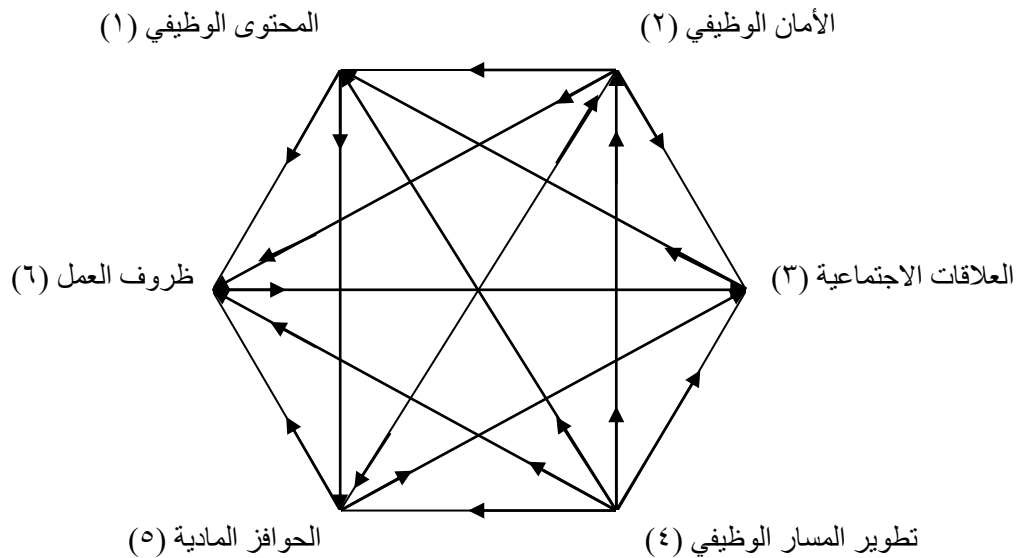
الاتصال العمالي: عبر شبكة الاتصالات التنظيمية، رسائل التوصية والسيرة المهنية، المقابلات
التنظيمية.

العمل: ويتضمن العروض والقبول، النجاح أو الفشل الوظيفي.
التخطيط الحياتي: عبر إعادة التقييم لتبيان مدى النجاح المحقق.
وبالتالي فإن الباحث يرى أن عملية تطوير المسار الوظيفي وفق هذا المفهوم لا تخرج أبداً
عن أبعاد تطوير المسار الوظيفي والتي تتحدد بـ: المهارة، الاهتمامات، القيم، الفرص؛ فالقدرة
تحدد المهارة، و الرغبة تحدد الاهتمامات، والالتزام تحدد بشكل ما القيم الفردية، بينما الفرص
تتحدد بالكفاءة والموارد المتاحة.

ويستعرض (Kappia, et al, 2007)⁽⁶⁾ عملية تطوير المسار الوظيفي للفرد بشقيه إدارة
المسار وتخطيطه تتطلب توافر مجموعة من الناصر التي أوضحها الباحثون بالشكل التالي:

الشكل رقم (٢٦)

رسم يبين الاتجاه النسبي لمحددات كل عامل من العوامل



*Source: KAPPIA, J. G. et al. (2007) Prioritizing career development in relation to recruitment and retention: a trade and craft perspective. Construction Management and Economics. Taylor & Francis. Vol.25. PP. 239–253.

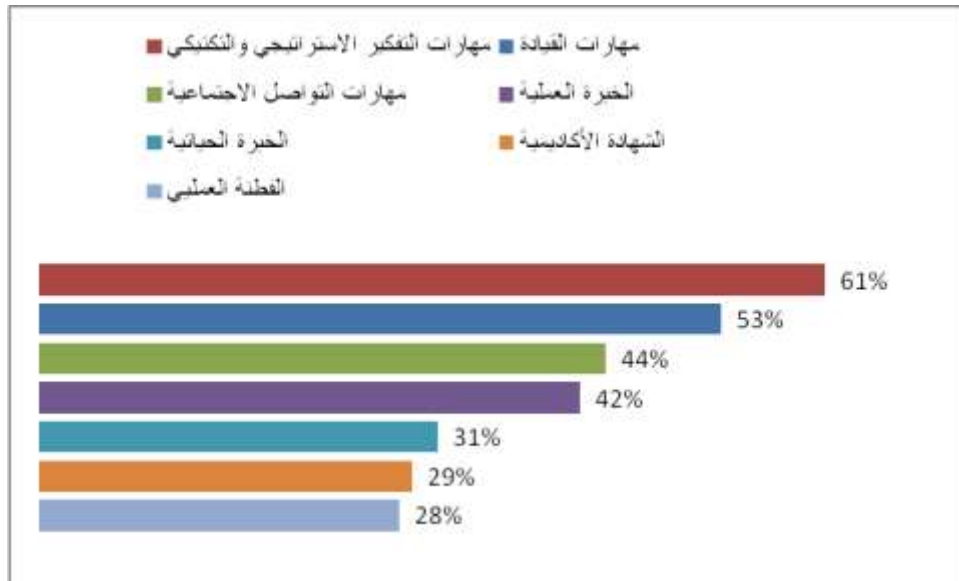
من الشكل السابق يلاحظ أن العلاقات التشابكية بين كل من العوامل الستة، وبناءً لذلك تبين أن تطوير المسار الوظيفي قد حظي بأولوية عالية نظراً لارتباطه بجميع العوامل على خلاف العوامل الأخرى، يليه الأمان الوظيفي ثم الحافز المادي.

وقد حددت جمعية إدارة الموارد البشرية أكثر العوامل أهمية للحصول على الترقية وبالتالي تطوير المسار الوظيفي للفرد العامل وهي بالترتيب موضحة عبر المخطط التالي⁽⁷⁾

:Human Resource Management, 2009)

المخطط رقم (١)

أعلى العوامل أهمية في تطوير المسار الوظيفي



*Source: Society For Human Resource Management. (2009) Career Development for HR Professionals.

Research Paper.

مما سبق يلاحظ الباحث في ظل قواعد السوق والفرص المتاحة أن هناك العديد من المهارات والخبرات والاهتمامات والقيم التي تصيغ المسار الوظيفي لكل فرد بأسلوب تطويري يساهم في تقدمه الوظيفي بأسلوب مرضٍ لكل من الفرد والمنظمة التي يعمل لديها.

ثالثاً: تأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي The Effect

:Process

إن الإطار الذي وضعه Goleman أوضح فيه أن مهارات الذكاء العاطفي تنفرع إلى أساسية وهي أربع مهارات الإدراك الذاتي، الإدراك الاجتماعي، الإدارة الذاتية، إدارة العلاقات وكل مهارة أساسية من هذه المهارات تنفرع إلى مهارات فرعية؛ والمصنوفة التالية توضح هذه المهارات:

الجدول رقم (١٨)

مصنوفة إطار المهارات العاطفية

المهارات الاجتماعية	المهارات الشخصية	
الإدراك الاجتماعي: التعاطف. التوجه بالخدمة. الوعي التنظيمي.	الإدراك الذاتي: الإدراك الذاتي للعواطف. التقييم الذاتي الدقيق. الثقة بالنفس.	الاعتراف
إدارة العلاقات: تطوير الآخرين. التأثير. التواصل. إدارة الصراعات. القيادية. تحفيز التغيير. بناء العلاقات. التعاون والعمل الجماعي.	الإدارة الذاتية: التحكم الذاتي العاطفي. استحقاق الثقة. الوعي. التكيف. الاتجاه نحو الانجاز. المبادرة.	التنظيم

ويشير (Hall, 2002)⁽⁸⁾ إلى أن الأفراد العاملين ضمن احتياجاتهم الفردية خلال مراحل تطوير مسارهم الوظيفي الأولى يحتاجون لاشباع حاجاتهم العاطفية والاجتماعية كالحاجة إلى الدعم والاستقلال والتعامل مع مشاعر التنافس، بالإضافة إلى تطوير الذكاء العاطفي.

ويؤكد عدد من الباحثين على أن الذكاء العاطفي ليس إلا تطوير للمهارات الشخصية (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الاندفاع نحو الاهداف) والمهارات الاجتماعية (التعاطف، والتعاون، والاتصالات...)، وبالتالي فإن العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي والأداء الفعال حتمية، وأن الذكاء

العاطفي أكثر أهمية من الذكاء العام أو الشخصي والخبرة في المساهمة في تحقيق التميز في الأداء (Goleman, 1998) (Azman Ismail, et al, 2009)⁽⁹⁾.

ويستعرض Cherniss أن التقدم في الذكاء العاطفي له فوائد كبيرة تنعكس في مختلف نواحي الحياة، وخاصة في بيئة العمل التخصصية حيث يشير Cherniss إلى الأسباب الأربع التي تؤكد على أن بيئة العمل أو مكان العمل -وبالتالي المنظمة بشكل عام- يمكن اعتباره مكان مناسب لتقييم وتحسين مهارات الذكاء العاطفي والتي يمكن إدراجها بـ:

١. مهارات الذكاء العاطفي تعتبر أساسية للنجاح في معظم الوظائف.
٢. العديد من الشباب يدخلون سوق العمل بدون المهارات الضرورية للنجاح أو التميز في وظائفهم.

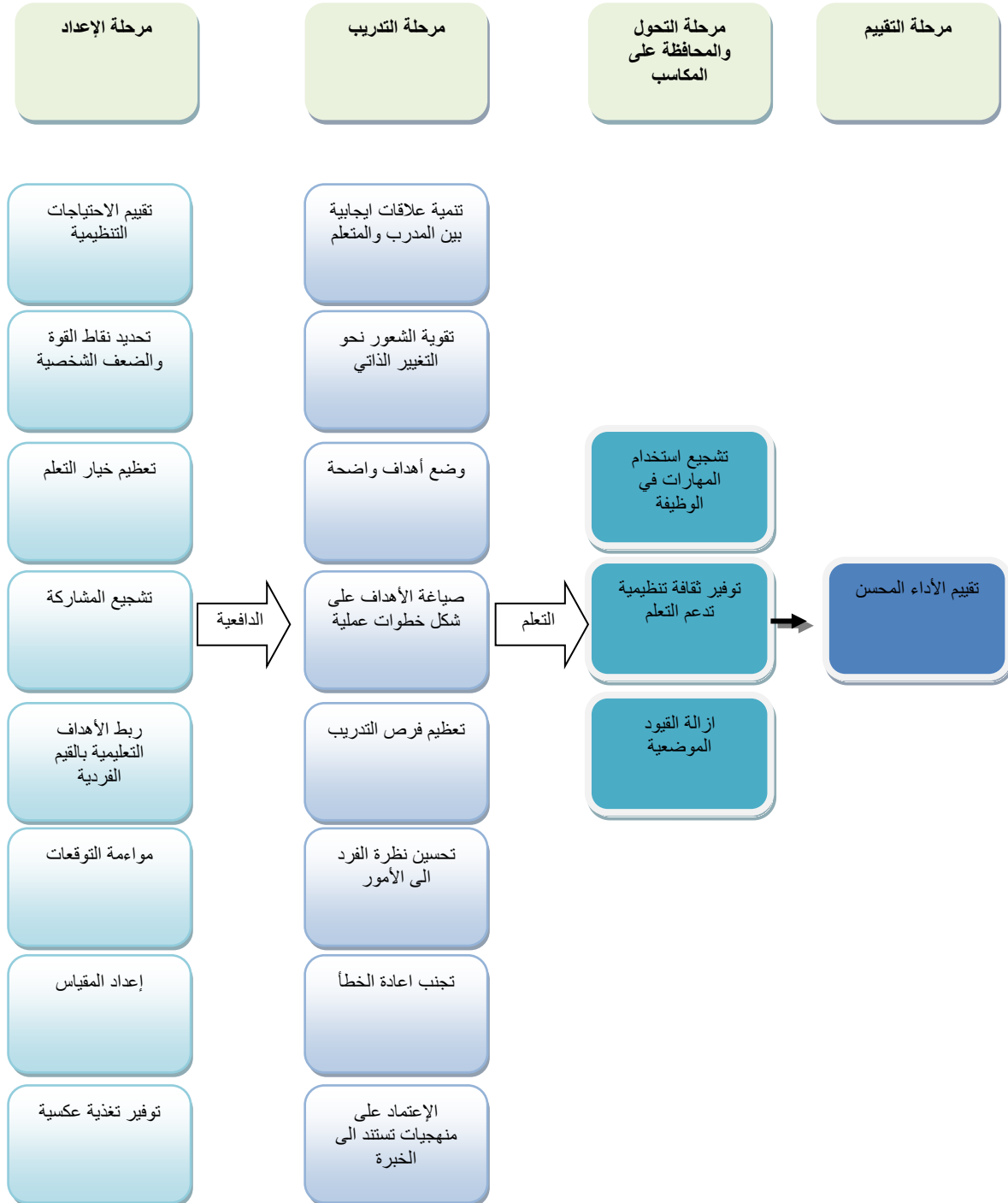
٣. المدراء على دراية كاملة بمعاني ودوافع أهمية توفير التدريب على الذكاء العاطفي.

٤. معظم الشباب يستهلكون معظم وقتهم في العمل.

وقد أسس (Goleman, Cherniss, 1998)⁽¹¹⁾ عملية مثالية لتنمية الذكاء العاطفي في المنظمات، والتي تتضمن أربع مراحل تبدأ بالإعداد للتغيير وتنتهي بالتقييم وكل مرحلة تهدف إلى وضع الأسس لتحقيق النجاح، والشكل التالي يمكن أن يوضح العملية:

الشكل رقم (٢٧)

عملية تنمية الذكاء العاطفي



تبيين العملية السابقة أن كل مرحلة بوضوح حيث أن (Stys, Brown, 2004)⁽¹²⁾ :
(١) مرحلة الإعداد للتغيير: تتضمن تقييم وتحديد المهارات الضرورية للكفاءة الفردية والتنظيمية في ظل إقناع القوة العاملة إلى أن تنمية مهاراتهم العاطفية سيقودهم إلى تحقيق رغباتهم.
(٢) مرحلة التدريب: تركز على التعلم على أساس الخبرة بمساعدة التكرار والتغذية العكسية.

(٣) مرحلة التحول والمحافظة على المكاسب: تنجز هذه المرحلة عبر تأمين الدعم الاجتماعي وبيئة عمل داعمة لعملية تنمية الذكاء العاطفي.
(٤) مرحلة التقييم: تنجز هذه المرحلة لتحديد مدى الرضا الفردي على التدريب ومدى انعكاس هذا التدريب على التغيير في السلوك الوظيفي.

ويشير كل من (Cherniss, Goleman, 2001, P.24)(singh, 2008)⁽¹³⁾ إلى أن الذكاء العام يكون ذا أهمية أكثر في بداية المسار الوظيفي للفرد وسيفسر النجاحات في مساره بشكل أكبر من الذكاء العاطفي، حيث أنه يصنف الأفراد قبل بدء مسارهم الوظيفي محدداً المجال أو التخصص الذي من الممكن أن يدخله الفرد؛ ولكن الذكاء العاطفي سيكون له الدور الأكبر في التأثير على نجاحات المسار الوظيفي للفرد بعد الدخول في الوظيفة وخاصة في المراحل التي تلي مرحلة التأسيس والاستكشاف الوظيفي، حيث أنه كلما ترقى الفرد في مناصبه التنظيمية كلما ازدادت أهمية الذكاء العاطفي حيث يعود نجاح القادة التنظيميين للذكاء العاطفي بنسبة تتراوح بين ٨٥-٩٠٪.

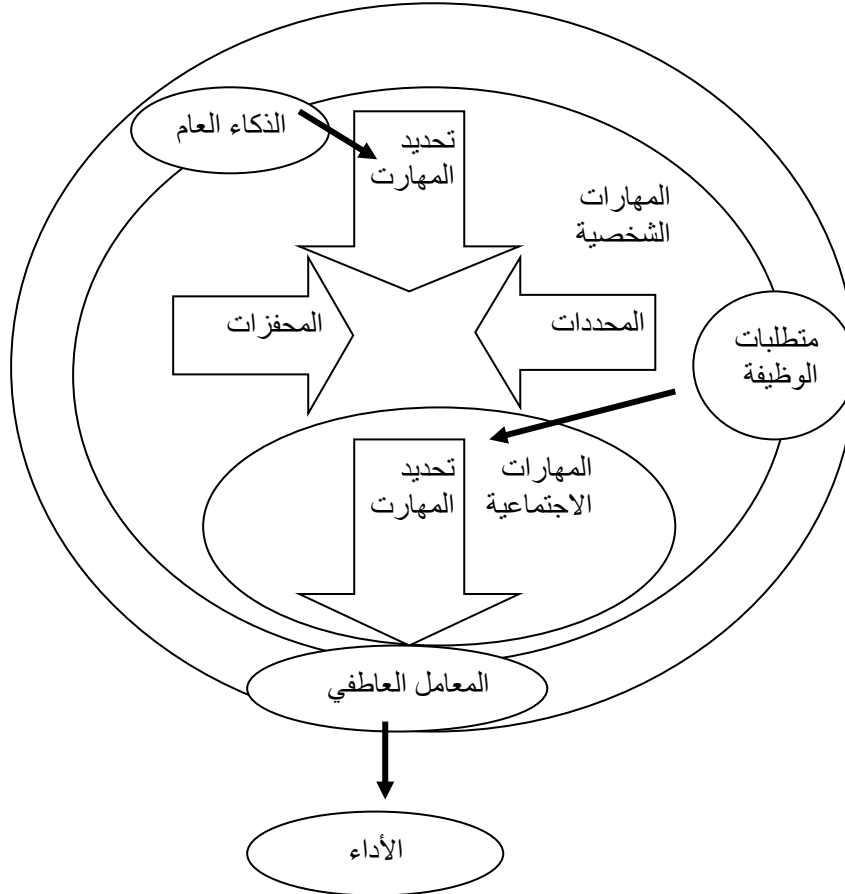
وفي مقابلة أجراها (John Alexander, 2000)⁽¹⁴⁾ مع Cary Cherniss لتحديد المهارات الأكثر أهمية، حيث حددها Cherniss بأنه لاختيار الفرد يجب أن ينظر إلى المهارات التي يمتلكها ويتقنها هذا الفرد وذلك عبر اختيار مجموعة الأفراد ذوي الأداء العالي ومقارنتهم فيما بينهم وبالتالي اختيار الفرد الذي تناسب امكانياته وقدراته أكثر الوظيفة المطلوب شغلها والتي حددها Goleman بمهارات الذكاء العاطفي لتحقيق أداء متميز.

ويشير كل من (Dulewicz, Higgs, 2004) (Cartwright, Pappas, 2008)⁽¹⁵⁾ إلى أنه لا بد من التمييز بين المكونات الشخصية والاجتماعية للذكاء العاطفي وخصوصاً عند البحث في الأداء الإداري، حيث أنه في البداية يكون المهم هو الذكاء العام للفرد ثم يليه المهارات الشخصية وبعد ذلك تتأطر ضمن الدوافع والمحددات (الوعي) ثم يليها المهارات الاجتماعية والتي تحدد مع ما تم سابقاً المهارات العاطفية وبالتالي المعامل العاطفي الذي يحدد الأداء وذلك ضمن بيئة عمل

يشعر الفرد ضمنها بالرضا، حيث وجد أن الذكاء العاطفي يحدد ٣٦٪ من النجاح والانجاز التنظيمي وبالتالي التقدم في المسار الوظيفي على غرار الذكاء الذي يسهم بـ ٢٧٪ وذلك بناءً للدراسة المنجزة، والشكل التالي يحدد ذلك بوضوح:

الشكل رقم (٢٨)

الذكاء العام، بيئة العمل، الذكاء العاطفي، والأداء



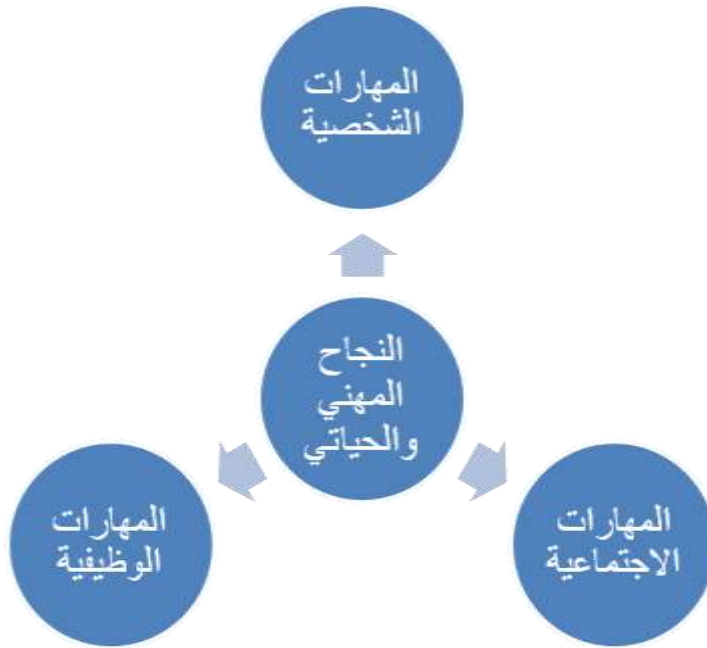
*Source: Cartwright, S. & Pappas, C. (2008) Emotional intelligence-its measurement and implications for the workplace. International Journal of Management Reviews. Blackwell Publishing Ltd. Vol.10. No.2. pp. 149–171.

ويرى عدد من الباحثين الى أن المسار الوظيفي هو عبارة عن تحصيل الفرد المهارات الضرورية للتقدم في منظمته، ويجب أن يترافق ذلك مع الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي فطالما توفر هذان العنصران سيكون الفرد على استعداد لتحصيل المهارات الضرورية لتطوير مساره الوظيفي، وهنا يأتي دور الذكاء العاطفي فالأفراد الذين يدركون ويفهمون مشاعرهم لديهم القدرة على تحديد المهارات الوظيفية والاهتمامات والأهداف الوظيفية ويستطيعون التخطيط لمسارهم الوظيفي ويستفيدون من الفرص الوظيفية ويتحصلون على الخبرات التنموية الضرورية؛ كما أن الأفراد الذين لديهم قدرات عالية لادراك عواطفهم وعواطف الآخرين بدقة، الفهم، والإدارة لها سيكون لديهم القدرة على تحقيق أهدافهم الوظيفية وتطوير مسارهم الوظيفي كنتيجة لذلك (Othman, et al, 2008)⁽¹⁶⁾.

وأخيراً يرى (Liptak, 2005)⁽¹⁷⁾ إلى أن الذكاء العاطفي يقود الخريجين إلى النجاح في بيئة العمل ، فالتدريب على النجاح في الوظيفة يجب أن يركز على الدور الذي يمكن أن تلعبه العواطف سواء عبر إدراك الأفراد لها أو تأثيرها للعملية الإدارية والاشرفية؛ فالأفراد الذين لديهم مهارات عاطفية متطورة بشكل جيد غالباً ما يكون راضين وفعالين في حياتهم، فمعظم هؤلاء الأفراد يعيشون طمأنينة اجتماعية ونفسية تساعد على التمكن بشكل أكثر من عملية تطوير المسار الوظيفي؛ لذلك بغية تنمية مهارات الذكاء العاطفي يجب على الأفراد تعزيز ثقتهم بأنفسهم، والتوجه نحو الخدمة وتقبل التنوع والتغيير ويتمكنوا من تحقيق الاتصال الفعال والنجاح وحل الأزمات الإدارية بأسلوب سلس، والشكل التالي يوضح كيف يمكن الاستفادة من عملية تنمية مهارات الذكاء العاطفي في تحسين المهارات الاجتماعية والشخصية وبالتالي مواءمة المهارات الوظيفية الأمر الذي سيكون له تأثيره المباشر والايجابي على تحسين وتطوير الحياة الوظيفية ونجاحها:

الشكل رقم (٢٩)

نموذج تحسين الحياة الوظيفية



*Source: Liptak, J. J. (2005) Using Emotional Intelligence to Help College Students Succeed in the Workplace. Journal of Employment Counseling. American Counseling Association. Vol.42. PP.171-178.

بناءً لما تقدم عرضه يرى الباحث أن عملية الأثر الناتج عن تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي للأفراد ليس إلا عملية مواءمة بين ما يتوفر لدى الفرد من مهارات الذكاء العاطفي ومدى اتقانه لها وقدرته على تنميتها في المستقبل وبين المهارات الوظيفية المطلوبة لتطوير المسار الوظيفي للفرد والذي يمكن تحقيقه عبر التأثير على العوامل المؤثرة على تطوير المسار الوظيفي.

هوامش المبحث الرابع

(1) Weiss, T. & Kolberg, Sh. (2003) Coaching Competencies and Corporate Leadership. Washington D.C.: ST. LUCIE PRESS. PP.147-148.

(2) BROWN, S. D. & LENT, R. W. (2005) CAREER DEVELOPMENT AND COUNSELING-Putting Theory and Research to Work. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. PP. 3-21.

(3) Lent, R. W. & Brown, S. D. & Hackett, G. (2000) Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. Journal of Counseling Psychology. PP. 36-49.

(5) Andolsen, A. A. (2008) Six Steps to Your Successful Career Path. The Information Management Journal. PP.56-60.

(6) KAPPIA, J. G. et al. (2007) Prioritizing career development in relation to recruitment and retention: a trade and craft perspective. Construction Management and Economics. Taylor & Francis. Vol.25. PP. 239-253.

(7) Society For Human Resource Management. (2009) Career Development for HR Professionals. Research Paper.

(8) Hall, D. T. (2002) Careers in and out of organization. CA: Thousand Oaks Sage.
(9) يراجع كل من:

1. Ismail, A. et al. (2009) Relationship between Occupational Stress, Emotional Intelligence and Job Performance: An Empirical Study in Malaysia. Theoretical and Applied Economics. Romania: General Association of Economists. JEL Codes: M12. REL Codes: 14C. PP.3-16

2. Goleman, D. (1998) working with emotional intelligence. Op.cit..

(11) Cherniss, C. & Goleman, D. (1998) Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. www.eiconsortium.org.

(12) Stys, Y. & Brown, Sh. L. (2004) A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. Correctional Service of Canada. Research Paper. No.150.

(13) يراجع كل من:

1) Singh, K. (2008) Emotional Intelligence & Work Place Effectiveness. The Indian Journal of Industrial Relations. Vol.44. No.2. PP.292- 302.

2) Cherniss, C. & Goleman, D. (2001) The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individual, Groups, and Organizations. Op.cit. P.24.

(14) Alexander, J. (2000) Assessing Emotional Intelligence A Talk with Cary Cherniss. leadership in action. Center for Creative Leadership. Vol.20. No.5..

(15) يراجع كل من:

1) Cartwright, S. & Pappas, C. (2008) Emotional intelligence-its measurement and implications for the workplace. International Journal of Management Reviews. Blackwell Publishing Ltd. Vol.10. No.2. pp. 149-171.

2) Dulewicz, V. & Higgs, M. (2004) Can Emotional Intelligence be developed?. The International Journal of Human Resource Management. Taylor & Francis Ltd. Vol.15. No.1. PP.95-111.

(16) Othman, A. K. & Abdullah, H. S. & Ahmad, J. (2008) EMOTIONAL INTELLIGENCE, EMOTIONAL LABOUR AND WORK EFFECTIVENESS IN SERVICE ORGANISATIONS: A PROPOSED MODEL. VISION—The Journal of Business Perspective I. Vol.121. No.11. PP.31-42.

(17) Liptak, J. J. (2005) Using Emotional Intelligence to Help College Students Succeed in the Workplace. Journal of Employment Counseling, American Counseling Association. Vol.42. PP.171-178.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل الفروض

يتناول هذا الفصل:

المبحث الأول: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية واختبار الفروضيات.

يتناول هذا المبحث:

أولاً: الدراسة الميدانية.

ثانياً: اختبار الفروضيات.

أولاً: الدراسة الميدانية:

قام الباحث في الدراسة الميدانية بدراسة وسائل تطوير المسار الوظيفي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وقد كان التالي:

(١) وسائل تطوير المسار الوظيفي:

فيما يلي توصيف لترتيب أكثر الوسائل أهمية في تطوير المسار الوظيفي، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٩)

توصيف لوسائل تطوير المسار الوظيفي على مستوى جميع المصارف

الوسيلة	البيان	ترتيب الأهمية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية											المجموع
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	
بناء المهارات	(١)	٤١	٤٠	٤٧	٥٩	٢٤	٣٠	٩		٤	٢	١٩	٢٧٥
	(٢)	١٤,٩	١٤,٥	١٧,١	٢١,٥	٨,٧	١٠,٩	٣,٣		١,٥	٠,٧	٦,٩	%١٠٠
تقييم الأداء	(١)	٥	٢٣	٢٢	٢٥	٢٦	٥٩	٣٩	٤٥	٥	١٤	١٢	٢٧٥
	(٢)	١,٨	٨,٤	٨	٩,١	٩,٥	٢١,٥	١٤,٢	١٦,٤	١,٨	٥,١	٤,٤	١٠٠
تخطيط واستقطاب	(١)	٢٢	١٧	٣٢	٧	٢٩	٢٢	٢٢	٢٤	٢١	٣٠	٤٩	٢٧٥
	(٢)	٨	٦,٢	١١,٦	2.5	١٠,٥	٨	٨	٨,٧	٧,٦	١٠,٩	١٧,٨	١٠٠
الدافع	(١)	٧٦	٢٢	٢٨	٢٧	٥٢	١٥	٢٢	١٠	١٣	٦	٤	٢٧٥
	(٢)	٢٧,٦	٨	١٠,٢	٩,٨	١٨,٩	٥,٥	٨	٣,٦	٤,٧	٢,٢	١,٥	١٠٠
توافر المهارات	(١)	٨٣	٤٤	٣٥	٣٣	٣٢	١٢	٢٠	٤	٢	٥	٥	٢٧٥
	(٢)	٣٠,٢	١٦	١٢,٧	١٢	١١,٦	٤,٤	٧,٣	١,٥	٠,٧	١,٨	١,٨	١٠٠
التدوير الوظيفي	(١)	٥	١٦		١٧	١٠	٣٣	٢١	١٩	٣٩	٨٠	٣٥	٢٧٥
	(٢)	١,٨	٥,٨		٦,٢	٣,٦	١٢	٧,٦	٦,٩	١٤,٢	٢٩,١	١٢,٧	١٠٠
الرقابة والتعليم	(١)	٥	١٧	٢٣	١٨	٤٨	٤٤	٦٢	٢٥	٢٥		٨	٢٧٥
	(٢)	١,٨	٦,٢	٨,٤	٦,٥	١٧,٥	١٦	٢٢,٥	٩,١	٩,١	٩,١	٩,٢	١٠٠
المهام الوظيفية	(١)		٢١	٢٠	٢٣	١٠	٢٧	٤٣	٣٨	٣٧	٤١	١٥	٢٧٥
	(٢)	٧,٦	٧,٣	٨,٤	٣,٦	٩,٨	١٥,٦	١٣,٨	١٣,٥	١٤,٩	٥,٥	٥,٥	١٠٠
الإثراء الوظيفي	(١)	٦		١٥	٤	١٤	٥		١٦	٧٣	٥٨	٨٤	٢٧٥
	(٢)	٢,٢	٥,٥	١,٥	٥,١	١,٨		٥,٨	٢٦,٥	٢١,١	٣٠,٥		١٠٠
التميز	(١)	٨	٣١	٢٧	٢٨	١٩	٢٢	٢٨	٤٦	١٩	٢٨	١٩	٢٧٥
	(٢)	٢,٩	١١,٣	٩,٨	١٠,٢	٦,٩	٨	١٠,٢	١٦,٧	٦,٩	١٠,٢	٦,٩	١٠٠
المهارات، القيم، والاهتمامات	(١)	٢٤	٤٤	٢٦	٣٤	١١	٦	٩	٤٨	٣٧	١١	٢٥	٢٧٥
	(٢)	٨,٧	١٦	٩,٥	١٢,٤	٤	٢,٢	٣,٣	١٧,٥	١٣,٥	٤	٩,١	١٠٠

(١) التكرار.
(٢) النسبة المئوية %.

من الجدول السابق نلاحظ أن أكثر الوسائل أهمية في تطوير المسار الوظيفي حسب الترتيب موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٠)

ترتيب وسائل تطوير المسار الوظيفي

الوسيلة	الترتيب
الدافع، توفر المهارات	١
التخطيط والاستقطاب	٣
بناء المهارات	٤
تقييم الأداء	٦

٧	الرقابة والتعليم، المهار الوظيفية
٨	التميز، المهارات والقيم والاهتمامات
١٠	التدوير الوظيفي
١١	الإثراء الوظيفي

توصيف وسائل تطوير المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة والخاصة: قام الباحث بتوصيف وسائل تطوير المسار الوظيفي حسب القطاع عام أو خاص وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢١)

وسائل تطوير المسار الوظيفي حسب القطاع

الوسيلة	القطاع	ترتيب الأهمية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية (نسبة مئوية %)										
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
بناء المهارات	عام	١٤,٤	١٣,٢	١٩,٢	١٩,٨	١٠,٢	٩,٦	٣,٦		٢,٤	١,٢	٦,٦
	خاص	١٥,٧	١٦,٧	١٣,٩	٢٤,١	٦,٥	١٣,٠	٢,٨				٧,٤
تقييم الأداء	عام		٦,٦	٩,٦	١٠,٨	١٣,٢	٢١,٦	١١,٤	١٤,٤	١,٨	٧,٢	٣,٦
	خاص	٤,٦	١١,١	٥,٦	٦,٥	٣,٧	٢١,٣	١٨,٥	١٩,٤	١,٩	١,٩	٥,٦
تخطيط واستقطاب	عام	١١,٤	٧,٢	١٣,٢	١,٨	٥,٤	١٠,٢	٩	٧,٢	٩,٦	٧,٢	١٨
	خاص	٢,٨	٤,٦	٩,٣	٣,٧	١٨,٥	٤,٦	٦,٥	١١,١	٤,٦	١٦,٧	١٧,٦
الدافع	عام	٢٥,١	٧,٢	١٠,٨	٨,٤	١٦,٨	٥,٤	١٠,٨	٥,٤	٤,٢	٣,٦	٢,٤
	خاص	٣١,٥	٩,٣	٩,٣	١٢	٢٢,٢	٥,٦	٣,٧	٠,٩	٥,٦		
توافر المهارات	عام	٢٦,٣	١٦,٢	١٠,٢	١٤,٤	١٤,٤	٧,٢	٦	٢,٤	١,٢		١,٨
	خاص	٣٦,١	١٥,٧	١٦,٧	٨,٣	٧,٤		٩,٣		٤,٦	١,٩	
التدوير الوظيفي	عام		٧,٨		٧,٢	٣,٦	١٠,٢	٩,٦	٦	١٥	٢٧,٥	١٣,٢
	خاص	٤,٦	٢,٨		٤,٦	٣,٧	١٤,٨	٤,٦	٨,٣	١٣	٣١,٥	١٢
الرقابة والتعليم	عام	٣	٧,٢	٧,٨	٧,٢	١٨,٦	١٠,٨	٢٢,٨	٦,٦	١٣,٢		٣
	خاص	٤,٦	٩,٣	٥,٦	١٥,٧	٢٤,١	٢٢,٢	١٣	٢,٨		٢,٨	٢,٨
المهام الوظيفية	عام	٤,٢	١٠,٢	٦	٦	١٢	١٣,٢	١٣,٢	١٣,٢	١٢,٦	١٥,٦	٧,٢
	خاص	١٣	٢,٨	١٢		٦,٥	١٩,٤	١٤,٨	١٤,٨	١٤,٨	١٣,٩	٢,٨
الإثراء الوظيفي	عام	٣,٦	٤,٨	٤,٨	٢,٤	٥,٤	٠,٦		٦,٦	٢٢,٢	٢٢,٨	٣١,٧
	خاص		٦,٥		٤,٦	٤,٦	٣,٧		٤,٦	٣٣,٣	١٨,٥	٢٨,٧
التميز	عام	٤,٨	١٢	٧,٢	٧,٢	٣,٦	٩	١٠,٨	٢٢,٢	٥,٤	١١,٤	٦,٦
	خاص	١٠,٢	١٣,٩	١٤,٨	١٢	٦,٥	٩,٣	٨,٣	٨,٣	٩,٣	٨,٣	٧,٤
المهارات، القيم، والاهتمامات	عام	١١,٤	١٨,٦	٧,٢	١٥	٣	٣,٦	٣	١٦,٢	١٢,٦	٣,٦	٦
	خاص	٤,٦	١٢	١٣	٨,٣	٥,٦		٣,٧	١٩,٤	١٤,٨	٤,٦	١٣,٩

من الجدول السابق نلاحظ أن أكثر الوسائل أهمية في تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للقطاع العام والخاص يمكن توضيحها بالجدول التالي:

الجدول رقم (٢٢)

ترتيب وسائل تطوير المسار الوظيفي عام – خاص

الوسيلة	الترتيب	
	عام	خاص
١	الدافع، توافر المهارات	الدافع، توافر المهارات
٢	المهارات، القيم، والاهتمامات	المهارات، القيم، والاهتمامات
٤	بناء المهارات	بناء المهارات، التميز

٥	التخطيط والاستقطاب	
٦	تقييم الأداء	تقييم الأداء، الرقابة والتعليم
٧	الرقابة والتعليم	المهام الوظيفية
٨	التميز	المهارات، القيم، والاهتمامات
٩		الإثراء الوظيفي
١٠	التدوير الوظيفي والمهام الوظيفية	التدوير الوظيفي
١١	الإثراء الوظيفي، التخطيط والاستقطاب	

تجدر الإشارة إلى أن الباحث قام باختبار فيما إذا كان هناك فروق جوهرية بين المصارف العامة والخاصة من حيث وسائل تطوير المسار الوظيفي عبر إجراء تحليل التباين الأحادي الجانب ANOVA، وقد تبين للباحث وجود اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة من حيث ترتيب كل من المهارات والقيم والاهتمامات الفردية، والدافع الفردي للعمل؛ أما باقي وسائل تطوير المسار الوظيفي فقد تبين للباحث عدم وجود مثل هذه الاختلافات.

٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى عينة الدراسة الكلية: يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى المصارف العامة والخاصة ككل وفقاً لمتغيرات الدراسة*:

* تم عرض نتائج جميع البيانات في الملحق رقم (٢) والذي يتضمن نتائج الدراسة الميدانية على مستوى جميع الأسئلة الخاصة بالمتغيرات.

الجدول رقم (٢٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توفر مهارات الذكاء العاطفي	٣,٨٣	٠,٣٣٦
الوعي الذاتي	٣,٨١	٠,٧٢٨
الإدارة الذاتية	٣,٨٥	٠,٥١٤
الوعي الاجتماعي (التعاطف)	٣,٧٣	٠,٣٢٤
المهارات الاجتماعية	٣,٩٩	٠,٤٤٣
تنمية مهارات الذكاء العاطفي	٣,٠٣	٠,٧٩٨
تطوير المسار الوظيفي	٣,٣٢	٠,٧٥٩

من الجدول السابق يلاحظ:

تتوفر مهارات الذكاء العاطفي في الأفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٨٣) وهي تقترب من ٤ (المقابلة لـ "موافق") وتتركز الاجابات قريبة من ٤-٢ حيث بلغ الانحراف المعياري (٠,٣٣٦) والذي يقيس تشتت البيانات عن الوسط الحسابي وكلما اقترب من الصفر كلما كانت البيانات أكثر تركزاً حول الوسط الحسابي.

فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية المكونة لمتغير توفر مهارات الذكاء العاطفي يلاحظ أن معظمها متشابه من حيث النتائج في الوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث أن جميعها حققت وسط حسابي يقترب من (٣,٨) وجميعها حققت انحراف معياري يتراوح بين (٠,٣-٠,٧) مما يدل إلى أن معظم بيانات المتغيرات الفرعية متركزة بين الإجابيتين "موافق" و "غير موافق".

فيما يتعلق بمتغير تنمية مهارات الذكاء العاطفي، يلاحظ أنه بلغ الوسط الحسابي (٣,٠٣) وهي أدنى قيمة للوسط الحسابي بين جميع المتغيرات، من ناحية أخرى يلاحظ أن نفس المتغير حقق أكبر قيمة للانحراف المعياري (٠,٧٩) وبالتالي يستنتج الباحث أن الإجابات كانت أكثر تشتتاً في عبارات هذا المتغير وبالتالي تفاوتت الآراء بين موافق جداً وغير موافق على الإطلاق، وبالتالي لا يعتبر مقياس جيد حيث لم تكن الآراء متفقة حول هذه النقطة.

أما متغير تطوير المسار الوظيفي فيلاحظ أن الوسط الحسابي (٣,٣٢) والانحراف المعياري (٠,٧٦) وبالتالي يستنتج الباحث أن الاجابات كانت منحازة نحو الايجاب مع وجود تشتت واضح فيها؛ وبالتالي تفاوتت أيضاً في الآراء.

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من المصارف العامة والخاصة كل على حدا: قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير وفقاً لكل قطاع على حدا وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري في كل من القطاع العام والخاص

المتغير	عام		خاص	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توفر مهارات الذكاء العاطفي	٣,٨٦	٠,٣٥٠	٣,٨٠	٠,٣١١
الوعي الذاتي	٣,٨٥	٠,٧٤٧	٣,٧٤	٠,٦٩٦
الإدارة الذات	٣,٨٤	٠,٥٢٦	٣,٨٦	٠,٤٩٧
الوعي الاجتماعي (التعاطف)	٣,٧٧	٠,٣٢٤	٣,٦٧	٠,٣١٨
المهارات الاجتماعية	٤,٠٤	٠,٤١٦	٣,٩١	٠,٤٧٢
تنمية مهارات الذكاء العاطفي	٣,١٥	٠,٨٢٨	٢,٨٥	٠,٧١٩
تطوير المسار الوظيفي	٣,٤٨	٠,٧٣٨	٣,٠٨	٠,٧٣٠

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن الاجابات كانت في القطاع العام أكثر اتجاهاً نحو الموافق والموافق جداً على الرغم من التشتت الأكبر في الاجابات وهذا واضح من ارتفاع قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعظم متغيرات الدراسة فيما عدا متغيري إدارة الذات كمتغير فرعي وتطوير المسار الوظيفي كمتغير أساسي فقد كانت النتائج معاكسة على الرغم من أن الهوامش محدودة وقليلة من ناحية التغير بين نتائج التوصيف على مستوى القطاع ككل ونتائج التوصيف على مستوى كل قطاع وفقاً للقطاع العام.

أما فيما يتعلق بالقطاع الخاص فقد كانت النتائج معاكسة للنتائج التي تم الحصول عليها وفقاً للقطاع العام على الرغم من محدودية التغير بين نتائج التوصيف على مستوى القطاع ككل ونتائج التوصيف على مستوى كل قطاع تبعاً للقطاع الخاص، حيث كانت المهارات الاجتماعية من أكثر المهارات توفراً بين مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين ضمن المصارف الخاصة على الرغم من ارتفاع الانحراف المعياري، كما كان هناك تباين واضح بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العام والخاص حيث أن الاهتمام في العام كان أكثر كذلك الأمر بالنسبة إلى تطوير المسار الوظيفي.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

"لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة"

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأول: " لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر الوعي الذاتي وتطوير المسار الوظيفي"

الفرضية الفرعية الثاني: "لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر إدارة الذات وتطوير المسار الوظيفي"

الفرضية الفرعية الثالث: "لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر الوعي الاجتماعي (التعاطف) وتطوير المسار الوظيفي"

الفرضية الفرعية الرابع: " لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر المهارات الاجتماعية وتطوير المسار الوظيفي"

قام الباحث باختبار الفرضية الأولى على مستوى العينة ككل عبر معامل الارتباط Pearson، ثم قام بحساب مصفوفة الارتباط على مستوى كل من المصارف العامة والخاصة.

لاختبار هذه الفرضيات قام الباحث بحساب معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس طبيعة وقوة العلاقة بين كل من الوعي الذاتي وإدارة الذات والوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية - كل على حدا- وبين تطوير المسار الوظيفي، وقد كانت مصفوفة الارتباط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٥)

معاملات الارتباط بين متغيرات توفر مهارات الذكاء العاطفي وبين تطوير المسار الوظيفي

المتغيرات	توفر مهارات الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي	إدارة الذات	الوعي الاجتماعي	المهارات الاجتماعية
تطوير المسار الوظيفي	معامل الارتباط Pearson	**٠,٣٢٦	*٠,١٣٠	**٠,٢٥٥	**٠,٢٣٤
	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٣١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١

* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

من الجدول السابق يلاحظ الباحث وجود:

ارتباط معنوي ايجابي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (**٠,٣٢٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

ارتباط معنوي ايجابي بين توفر الوعي الذاتي وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١٣٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

ارتباط معنوي ايجابي بين توفر إدارة الذات وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٥٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

ارتباط معنوي ايجابي بين توفر الوعي الاجتماعي وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٨٩) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

ارتباط معنوي ايجابي بين توفر المهارات الاجتماعية وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣٤) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

ثم قام الباحث بحساب مصفوفة الارتباط بين المتغيرات السابقة فيما بين المصارف العامة والخاصة وذلك باستخدام معامل الارتباط Pearson وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٦)

معاملات الارتباط بين متغيرات توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي

على مستوى القطاع العام والخاص

القطاع	المتغيرات	توفر مهارات الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي	إدارة الذات	الوعي الاجتماعي	المهارات الاجتماعية
عام	تطوير المسار الوظيفي	معامل الارتباط Pearson	**٠,٣٠٥	٠,١١٦	**٠,٢١٦	**٠,٣١٤
		المعنوية	٠,٠٠٠	٠,١٣٤	٠,٠٠٥	٠,٠٠٠
		الدلالة	معنوية	غير معنوية	معنوية	معنوية
خاص	تطوير المسار الوظيفي	معامل الارتباط Pearson	**٠,٣٣٦	٠,١١٧	**٠,٣٥٣	٠,٠٥٥
		المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٢٢٨	٠,٠٠٠	٠,٥٧٠
		الدلالة	معنوية	غير معنوية	معنوية	غير معنوية

** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١).

* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

من الجدول السابق يلاحظ الباحث:

بالنسبة للمصارف العامة: يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٠٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر الوعي الذاتي وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١١٦).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر إدارة الذات وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢١٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر الوعي الاجتماعي وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٩٠) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر المهارات الاجتماعية وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣١٤) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

بالنسبة للمصارف الخاصة: يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٣٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر الوعي الذاتي وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١١٧).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر إدارة الذات وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٥٣) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر الوعي الاجتماعي وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٢٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين توفر المهارات الاجتماعية وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٠٥٥).

ولتحديد جوهرية العلاقة الارتباطية التي توصل إليها الباحث في مصفوفة الارتباط السابقة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط بين توفر مهارات الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية-كل على حدا-) وبين تطوير المسار الوظيفي وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٧)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيرات توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي

المتغيرات	معامل التحديد	تطوير المسار الوظيفي
الوعي الذاتي	٠,١٣٥	

٤,٦٩٥	F	
جوهريّة	الدلالة	
٠,٣٧٧	معامل التحديد	إدارة الذات
١٩,٠٠٩	F	
جوهريّة	الدلالة	
٠,٦٧٦	معامل التحديد	الوعي الاجتماعي
٢٤,٨٢٤	F	
جوهريّة	الدلالة	
٠,٤٠٠	معامل التحديد	المهارات الاجتماعية
١٥,٧٥٨	F	
جوهريّة	الدلالة	
٠,٧٣٦	معامل التحديد	توفر مهارات الذكاء العاطفي
٣٥,٥١٠	F	
جوهريّة	الدلالة	

من الجدول السابق يلاحظ:

يوجد تأثير معنوي لتوفر الوعي الذاتي على تطوير المسار الوظيفي حيث يفسر الوعي الذاتي حوالي (١٣,٥٪) من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي.

يوجد تأثير معنوي لتوفر إدارة الذات على تطوير المسار الوظيفي حيث تفسر إدارة الذات (٣٧,٧٪) من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي.

يوجد تأثير معنوي لتوفر الوعي الاجتماعي على تطوير المسار الوظيفي حيث يفسر الوعي الاجتماعي حوالي (٦٧,٦٪) من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي.

يوجد تأثير معنوي لتوفر المهارات الاجتماعية على تطوير المسار الوظيفي حيث تفسر المهارات الاجتماعية (٤٠٪) من التغيرات الحاصلة في تطوير المسار الوظيفي.

أخيراً، يوجد تأثير معنوي لتوفر مهارات الذكاء العاطفي ككل على تطوير المسار الوظيفي حيث يفسر توفر مهارات الذكاء العاطفي (٧٣,٦٪) من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي.

كما قام الباحث ببحث من أهم العوامل تأثيراً في تطوير المسار الوظيفي عبر تحديد نموذج أمثل بين توفر مهارات الذكاء العاطفي ككل (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) وبين تطوير المسار الوظيفي للمصارف العامة والخاصة محل الدراسة وذلك عبر إجراء تحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٨)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار

الوظيفي

تطوير المسار الوظيفي	
----------------------	--

المتغيرات	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	P	الدلالة
الثوابت	-٠,٣٥٥	-٠,٦٠٨	٠,٥٤٤	-----
الوعي الذاتي	٠,٠٣٧	٠,٥٧٦	٠,٥٦٥	غير جوهريّة
إدارة الذات	٠,٢٣١	٢,٤٣٥	٠,٠١٦	جوهريّة
الوعي الاجتماعي	٠,٤٨٢	٣,٣٧٤	٠,٠٠١	جوهريّة
المهارات الاجتماعية	٠,٢١٣	٢,٠٣٤	٠,٠٤٣	جوهريّة
معامل التحديد $R^2 = ٠,١٢٠$ ، الخطأ المعياري = $٠,٧١٢$				
قيمة F المحسوبة = $١٠,٣٥٢$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$				

من الجدول السابق يلاحظ وجود تأثير جوهري لكل من توفر إدارة الذات وتوفر الوعي الاجتماعي وتوفر المهارات الاجتماعية على تطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة والعامة محل الدراسة، بينما وجود تأثير غير معنوي بين توفر الوعي الذاتي وتطوير المسار الوظيفي ، و النموذج العام يأخذ الشكل التالي:

$$Y=a+b_1X_{11}+b_2X_{12}+b_3X_{13}+b_4X_{14}$$

$$Y= - 0.355 + 0.037X_{11} + 0.231X_{12} + 0.482X_{13} + 0.213X_{14}$$

وهو نموذج معنوي عند مستوى معنوية (٥٪) حيث تفسر هذه المتغيرات لوحدها مانسبته (١٢٪) من التغيرات الحاصلة على تطوير المسار الوظيفي ويعتبر الوعي الاجتماعي من أهم هذه العوامل المؤثرة.

مما سبق يلاحظ أن الارتباط بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي لم يكن بالارتباط الكبير كما أن القدرة التفسيرية لمهارات الذكاء العاطفي لم تكن بالكبيرة لذلك من هنا تأتي أهمية الفرض الثالث الذي تم دراسته لاحقاً خاصة وأن معامل التحديد في حال تم الأخذ بجميع العوامل كان أقل من معامل التحديد فيما لو أخذ كل عامل وقدرته التفسيرية على حدا ضمن تأثيره على متغير تطوير المسار الوظيفي، وهو أمر يؤكد أنه لا بد من دراسة كل عامل والتركيز عليه على حدا في حالات الاختيار والتعيين والتنمية؛ كما تجدر الإشارة إلى أنه في حالة النموذج الكلي، في حال انعدام تأثير المتغيرات فإن عملية تطوير المسار الوظيفي ستكون طردية نتيجة أن الثابت الموجود في النموذج موجب.

خلاصة الفرض الأول:

✓ لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر الوعي الذاتي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة وعدم وجود مثل هذا الارتباط في المصارف الخاصة , بينما على مستوى إجمالي العينة هناك ارتباط بين توفر الوعي الذاتي وتطوير المسار الوظيفي ولكن بمعدل ارتباط ضعيف نسبياً.

✓ توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر الإدارة الذاتية وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة.

✓ توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر التعاطف (الوعي الاجتماعي) وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة.

✓ توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر المهارات الاجتماعية وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة وعدم وجود مثل هذا الارتباط في المصارف الخاصة , بينما يوجد ارتباط على مستوى إجمالي المصارف العامة والخاصة.

وبالتالي نقبل الفرض الفرعي الأول فيما يتعلق بعدم وجود تأثير معنوي لتوفر الوعي الذاتي على تطوير المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة والخاصة , ونرفض الفرض الفرعي الثاني القائل بعدم وجود تأثير معنوي لتوفر الإدارة الذاتية على تطوير المسار الوظيفي ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير معنوي لتوفر الإدارة الذاتية على تطوير المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة والخاصة، ونرفض الفرض الفرعي الثالث القائل بعدم وجود تأثير معنوي لتوفر الوعي الاجتماعي على تطوير المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة والخاصة ونقبل الفرض البديل بوجود تأثير معنوي لتوفر الوعي الذاتي على تطوير المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة والخاصة، ونرفض الفرض الفرعي الرابع فيما يتعلق بعدم وجود تأثير معنوي لتوفر المهارات الاجتماعية على تطوير المسار الوظيفي وذلك على مستوى المصارف العامة ونقبل الفرض البديل بوجود تأثير معنوي لتوفر المهارات الاجتماعية على تطوير المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة ونقبل الفرض الفرعي الرابع فيما يتعلق بعدم وجود تأثير معنوي لتوفر المهارات الاجتماعية على تطوير المسار الوظيفي على مستوى المصارف الخاصة.

وبالتالي نرفض فرض عدم القائل: لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة؛ ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة.

اختبار الفرض الثاني:

"لا توجد اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية".

لاختبار الفرض الثاني قام الباحث بإجراء تحليل التباين ANOVA على المستوى القطاع ككل ثم قام بإجرائه على المستوى كل قطاع على حدا.

اختبار ANOVA على مستوى العينة ككل: لمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات بين المتوسطات فيما يتعلق بامتلاك الأفراد لمهارات الذكاء العاطفي وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية قام الباحث بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٩)

نتائج تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA على المستوى العينة ككل وفقاً للمتغيرات

الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدالة
الجنس	بين الفئات	٠,٠٦٣	١	٠,٥٥٦	٠,٤٥٦	غير جوهرية
	داخل الفئات	٣٠,٩٢٩	٢٧٣			
	التباين الكلي	٣٠,٩٩٢	٢٧٤			
الصفة الوظيفية	بين الفئات	٢,٨٩٠	٤	٦,٩٤١	٠,٠٠٠	جوهرية
	داخل الفئات	٢٨,١٠٢	٢٧٠			
	التباين الكلي	٣٠,٩٩٢	٢٧٤			
المؤهل العلمي	بين الفئات	٢,١٨٣	٣	٦,٨٤٧	٠,٠٠٠	جوهرية
	داخل الفئات	٢٨,٨٠٨	٢٧١			
	التباين الكلي	٣٠,٩٩٢	٢٧٤			
العمر	بين الفئات	٣,٢٢٥	٣	١٠,٤٩٢	٠,٠٠٠	جوهرية
	داخل الفئات	٢٧,٧٦٧	٢٧١			
	التباين الكلي	٣٠,٩٩٢	٢٧٤			
الخبرة المهنية	بين الفئات	٢,٤٥٨	٤	٥,٨١٥	٠,٠٠٠	جوهرية
	داخل الفئات	٢٨,٥٣٣	٢٧٠			
	التباين الكلي	٣٠,٩٩٢	٢٧٤			
الدورات التدريبية	بين الفئات	٢,٠١١	٥	٣,٧٣٣	٠,٠٠٣	جوهرية
	داخل الفئات	٢٨,٩٨١	٢٦٩			
	التباين الكلي	٣٠,٩٩٢	٢٧٤			
المناصب المشغولة	بين الفئات	٣,٩٩٥	٥	٧,٩٦٢	٠,٠٠٠	جوهرية
	داخل الفئات	٢٦,٩٩٧	٢٦٩			
	التباين الكلي	٣٠,٩٩٢	٢٧٤			

من الجدول السابق يلاحظ الباحث عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي فيما يتعلق بمتغير "الجنس"، ووجود اختلافات جوهرية بين الأفراد من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الديموغرافية الباقية (الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، المناصب المشغولة)؛ وذلك على المستوى القطاع ككل.

اختبار ANOVA على مستوى كل قطاع على حدا: لمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات بين المتوسطات فيما يتعلق بامتلاك الأفراد لمهارات الذكاء العاطفي وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية على المستوى المصارف الخاصة والعامة كل على حدا، قام الباحث بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٠)

تحليل التباين ANOVA أحادي الجانب على مستوى المصارف العامة والخاصة

القطاع	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
عام	الجنس	بين الفئات	٠,٠٣٤	١	٠,٢٧٥	٠,٦٠١	غير جوهريّة
		داخل الفئات	٢٠,٣٥٣	١٦٥			
		التباين الكلي	٢٠,٣٨٧	١٦٦			
	الصفة الوظيفية	بين الفئات	٢,٥٥٦	٤	٥,٨٠٧	٠,٠٠٠	جوهريّة
		داخل الفئات	١٧,٨٣١	١٦٢			
		التباين الكلي	٢٠,٣٨٧	١٦٦			
	المؤهل العلمي	بين الفئات	١,٠٠٧	٣	٢,٨٢٣	٠,٠٤١	جوهريّة
		داخل الفئات	١٩,٣٨٠	١٦٣			
		التباين الكلي	٢٠,٣٨٧	١٦٦			
	العمر	بين الفئات	١,٥٣١	٣	٤,٤١٣	٠,٠٠٥	جوهريّة
		داخل الفئات	١٨,٨٥٦	١٦٣			
		التباين الكلي	٢٠,٣٨٧	١٦٦			
	الخبرة المهنية	بين الفئات	٢,٦٤٧	٤	٦,٠٤٣	٠,٠٠٠	جوهريّة
		داخل الفئات	١٧,٧٤٠	١٦٢			
		التباين الكلي	٢٠,٣٨٧	١٦٦			
	الدورات التدريبية	بين الفئات	٢,٢٧٠	٥	٤,٠٣٤	٠,٠٠٢	جوهريّة
		داخل الفئات	١٨,١١٧	١٦١			
		التباين الكلي	٢٠,٣٨٧	١٦٦			
	المناصب المشغولة	بين الفئات	٢,٦٦٨	٥	٤,٨٤٩	٠,٠٠٠	جوهريّة
		داخل الفئات	١٧,٧١٩	١٦١			
		التباين الكلي	٢٠,٣٨٧	١٦٦			
خاص	الجنس	بين الفئات	٠,٣٨٢	١	٤,٠٥٤	٠,٠٤٧	جوهريّة
		داخل الفئات	٩,٩٨٤	١٠٦			
		التباين الكلي	١٠,٣٦٦	١٠٧			
	الصفة الوظيفية	بين الفئات	٠,٢٦٦	٣	٠,٩١٣	٠,٤٣٧	غير جوهريّة

			١٠٤	١٠,١٠٠	داخل الفئات		
			١٠٧	١٠,٣٦٦	التباين الكلي		
جوهريّة	٠,٠٠٠	٧,١٥٠	٣	١,٧٧٢	بين الفئات	المؤهل العلمي	
			١٠٤	٨,٥٩٤	داخل الفئات		
			١٠٧	١٠,٣٦٦	التباين الكلي		
جوهريّة	٠,٠٠٠	١٤,٠٤٥	٣	٢,٩٨٩	بين الفئات	العمر	
			١٠٤	٧,٣٧٧	داخل الفئات		
			١٠٧	١٠,٣٦٦	التباين الكلي		
جوهريّة	٠,٠٠٧	٤,٢٣٦	٣	١,١٢٩	بين الفئات	الخبرة المهنية	
			١٠٤	٩,٢٣٨	داخل الفئات		
			١٠٧	١٠,٣٦٦	التباين الكلي		
غير جوهريّة	٠,٢١٠	١,٤٥٩	٥	٠,٦٩٢	بين الفئات	الدورات التدريبية	
			١٠٢	٩,٦٧٤	داخل الفئات		
			١٠٧	١٠,٣٦٦	التباين الكلي		
جوهريّة	٠,٠١٠	٣,٢٠٣	٥	١,٤٠٧	بين الفئات	المناصب المشغولة	
			١٠٢	٨,٩٦٠	داخل الفئات		
			١٠٧	١٠,٣٦٦	التباين الكلي		

من الجدول السابق يلاحظ الباحث على مستوى المصارف العامة عدم وجود اختلافات جوهريّة بين الأفراد من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي فيما يتعلق بمتغير "الجنس"، ووجود اختلافات جوهريّة بين الأفراد من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الديموغرافية الباقية (الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، المناصب المشغولة).

أما على مستوى المصارف الخاصة، يلاحظ عدم وجود اختلافات جوهريّة بين الأفراد من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي فيما يتعلق بمتغير (الصفة الوظيفية، الدورات التدريبية)، ووجود اختلافات جوهريّة بين الأفراد من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الديموغرافية الباقية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، المناصب المشغولة).

خلاصة الفرض الثاني:

✓ على مستوى العينة ككل: مما سبق نرفض بشكل جزئي الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية التالية (الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، المناصب المشغولة)، ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، المناصب المشغولة)؛ كما نقبل فرض عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس).

✓ على مستوى المصارف العامة نرفض بشكل جزئي الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف العامة من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية التالية (الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، المناصب المشغولة) ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية؛ كما نقبل فرض عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف العامة من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي وذلك حسب المتغير الديموغرافي (الجنس).

✓ أما على مستوى المصارف الخاصة، نرفض بشكل جزئي الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف الخاصة من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، المناصب المشغولة) ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف الخاصة من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، المناصب المشغولة)؛ كما نقبل فرض عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف الخاصة من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي وذلك حسب المتغير الديموغرافي (الصفة الوظيفية، الدورات التدريبية).

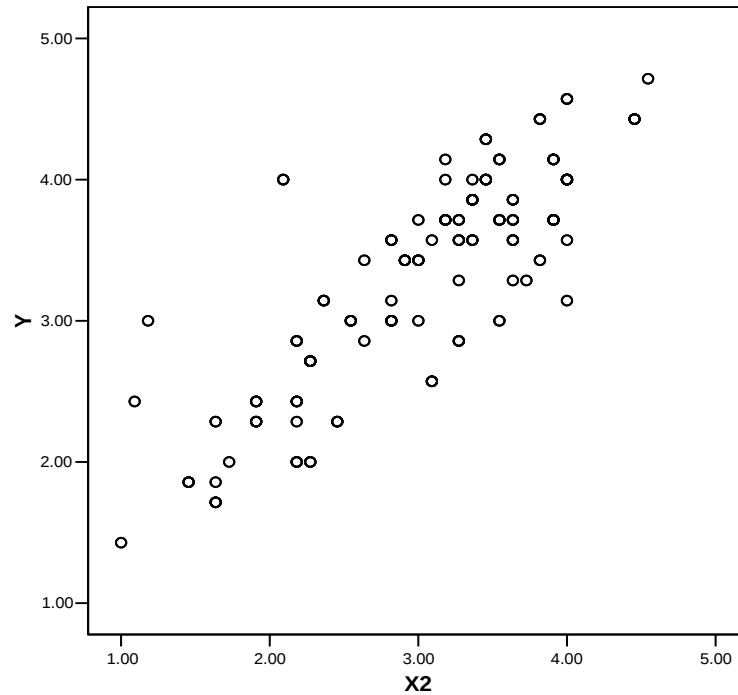
اختبار الفرض الثالث:

"لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف وتطوير المسار الوظيفي"

نظراً لأهمية هذا الفرض قام الباحث برسم شكل يوضح شكل الانتشار للبيانات وهو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣٠)

شكل الانتشار بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي



حيث: X2 تمثل تنمية مهارات الذكاء العاطفي.

Y تمثل تطوير المسار الوظيفي.

من شكل الانتشار يلاحظ الارتباط الكبير بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي على خلاف الارتباط بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي. ولتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين كل تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة وبين تطوير المسار الوظيفي، قام الباحث بحساب معامل الارتباط Pearson وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣١)

معامل الارتباط بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة والخاصة

المتغير	القطاع	تطوير المسار الوظيفي	
		معامل الارتباط	الدلالة
تنمية مهارات	المصارف العامة	**٠,٨١٩	معنوية
الذكاء العاطفي	المصارف الخاصة	**٠,٨٦٨	معنوية

** الارتباط معنوي عند مستوى (٠,٠١).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط بين كل من تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي كبيرة جداً وقوية والعلاقة بين المتغيرين طردية إيجاباً حيث قيمة المعامل (٠,٨١٩) عند المصارف العامة وهي قيمة كبيرة للارتباط محققاً معنوية (٠,٠٠٠) بينما كان الارتباط بين المتغيرين عند المصارف الخاصة أكبر (٠,٨٦٨).

بينما على المستوى القطاع ككل: يبين الجدول التالي نتائج الارتباط Pearson بين كل من تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٢)

معامل الارتباط بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي على المستوى القطاعين معاً

تطوير المسار الوظيفي			المتغير
الدلالة	المعنوية	معامل الارتباط Pearson	
معنوية	٠,٠٠٠	٠,٨٣٩**	تنمية مهارات الذكاء العاطفي

** الارتباط معنوي عند مستوى (٠,٠١).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط بين كل من تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي على المستوى الكلي كبيرة جداً وقوية والعلاقة بين المتغيرين طردية إيجاباً حيث قيمة المعامل (٠,٨٣٩) وهي قيمة كبيرة للارتباط محققاً معنوية (٠,٠٠٠).

الانحدار البسيط: لمعرفة جوهرية العلاقة بين كل من تنمية مهارات الذكاء العاطفي (كمتغير مستقل) وتطوير المسار الوظيفي (كمتغير تابع)، قام الباحث بإجراء الانحدار البسيط وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٣)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي

تطوير المسار الوظيفي				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
الثوابت	٠,٠٠٠	٩,٢٠٧	٠,٩٠٢	
جوهري	٠,٠٠٠	٢٥,٥١٥	٠,٧٩٨	تنمية مهارات الذكاء العاطفي
معامل التحديد $R^2 = ٠,٧٠٣$ ، الخطأ المعياري = ٠,٤١٣١٤				
قيمة F المحسوبة = ٦٥١,٠١٥ ، المعنوية = ٠,٠٠٠				

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة جوهرية حيث أن تنمية مهارات الذكاء العاطفي تؤثر في تطوير المسار الوظيفي بـ (٠,٧٩٨) في حال ثبات العوامل الأخرى وتسهم تنمية مهارات الذكاء العاطفي بما نسبته (٧٠٪) من التغيرات الحاصلة على تطوير المسار الوظيفي؛ مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي توصل إليها الباحث عبر جدول الانحدار في المعادلة التالية:

$$Y = 0.798X_2 + 0.902$$

من النموذج السابق يلاحظ أنه في حال ثبات تنمية مهارات الذكاء العاطفي فإن تطوير المسار الوظيفي سيحقق نتائج إيجابية على خلاف النموذج الذي تم التوصل إليه في الفرض الأول حيث أنه في حال عدم تنمية مهارات الذكاء العاطفي فإن تطوير المسار الوظيفي سيحقق نتائج سلبية.

خلاصة الفرض الثالث:

مما سبق نرفض الفرض القائل " بعدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف وتطوير المسار الوظيفي"، ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف وتطوير المسار الوظيفي وذلك على مستوى المصارف العامة والخاصة.

اختبار الفرض الرابع:

" لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي".
قام الباحث لاختبار الفرض الرابع بإجراء:
تحليل التباين ANOVA.
تحليل Kruskal-Wallis كاختبار تأكيد.
تحليل التباين ANOVA: لمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات بالمتوسطات (فيما يخص بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي) بين المصارف الخاصة والعامة اختلافات جوهرية قامت الباحث بإجراء تحليل التباين ANOVA وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل التباين ANOVA لتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
العلاقة التأثيرية	بين الفئات	٣١٤,٢٦٧	١	١٦,٢١٧	٠,٠٠٠	جوهريّة
	داخل الفئات	٥٢٩٠,٥١٤	٢٧٣			
	التباين الكلي	٥٦٠٤,٧٨١	٢٧٤			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي.

اختبار Kruskal-Wallis: للتأكد من نتائج اختبار ANOVA أن الاختلافات بين المصارف العامة والخاصة جوهرية فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي قام الباحث بإجراء اختبار Kruskal-Wallis، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٥)

نتائج اختبار Kruskal-Wallis

المتغير	Chi-square	df	المعنوية	الدلالة
تأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي	١٤,٦٢٧	١	٠,٠٠٠	جوهريّة

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل التباين ANOVA تم تأكيدها في اختبار Kruskal-Wallis والذي يشير إلى وجود اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي.

خلاصة الفرض الرابع:

وبالتالي نرفض الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، ونقبل الفرض البديل بوجد اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي.

المبحث الثاني

النتائج والتوصيات

ويتناول هذا الفصل:

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات والمقترحات.

أولاً: نتائج الدراسة:

نتائج عامة:

تبين من التوصيف العملي لعينة البحث أنه:

١. بالنسبة لمجمل أفراد العينة، الاشغال الوظيفي ونظم الترقية والانتقال الأفقي لا تخضع بشكل كبير لبرامج تدريبية وانما تدخل في صياغتها أمور تتعلق بالقدم والمؤهل العلمي إلى حد ما -تجدر الإشارة إلى أن الباحث قام بحساب مصفوفة الارتباط بين الدورات التدريبية والمناصب التي يشغلها الأفراد وقد كانت النتائج ايجابية على مستوى كل من العام والخاص على الرغم من ارتفاع الارتباط في العام*.

٢. في حين أنه على مستوى الدراسة الوصفية على مستوى كل قطاع تبين أن المصارف الخاصة تتميز بوجود مؤهلات علمية أعلى من المصارف العامة، أما من حيث البرامج التدريبية تبين أن المصارف الخاصة تتبع سياسة تدريبية أوسع حيث أن نسبة الأفراد الذين اتبعوا أكثر من ثلاث دورات تتجاوز نسبتهم الـ (٦٠٪) على غرار المصارف العامة بنسبة أقل من (٦٠٪) دون اغفال أن المصارف العامة أقدم من الخاصة حيث أن المصارف الخاصة لم يتجاوز عمرها في السوق السورية الـ (١٠) سنوات.

إلا أن نسبة الأفراد الذين شغلوا ثلاث مناصب فأكثر في المصارف العامة أكبر من نسبتهم في الخاصة بفارق بسيط؛ وهنا أيضاً يجب الأخذ بعين الاعتبار فترة تواجد المصارف العامة والخاصة في السوق السورية.

٣. في مجال أهم الوسائل التي يرى أصحاب الرأي أهميتها في عملية تطوير المسار الوظيفي تبين أن الدافع، وتوفر المهارات، والتخطيط والاستقطاب، وبناء المهارات من أهم الوسائل التي تدفع الأفراد لتطوير المسار الوظيفي وذلك على مستوى العينة ككل وهو ما يتفق

* يراجع قائمة الملاحق (٢).

مع دراسة (أيمن ديوب، ٢٠٠٠) والتي أظهرت ترتيب الأهمية من حيث الإعداد لشغل وظيفة ذات رتبة أعلى والتحفيز والرغبة وبناء المهارات؛ ولكن على مستوى المصارف العامة فيرى أفرادها أن أهم الوسائل تتلخص في الدافع، وتوفر المهارات، والمهارات والقيم والاهتمامات الفردية، وعملية بناء المهارات؛ بينما على مستوى المصارف الخاصة تبين أن الأفراد يرون أن الدافع وتوافر المهارات وبناء المهارات والتميز والتخطيط والاستقطاب من أهم الوسائل في تطوير المسار الوظيفي.

٤. **تبين للباحث على مستوى المصارف العامة والخاصة، توفر مهارات الذكاء العاطفي وأن المصارف تهتم بتنمية هذه المهارات ولدى المصارف وأفرادها توجه إيجابي نحو تطوير المسار الوظيفي؛ بينما على مستوى كل قطاع، أظهرت النتائج اهتمام القطاع العام أكثر من اهتمام القطاع الخاص فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة بشكل عام.**

نتائج اختبار الفروض:

١. **الفرض الأول: بناءً على نتائج الاختبارات تم رفض فرض العدم القائل بـ:"لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة، وقبول الفرض البديل بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة.**

حيث تبين أنه على مستوى القطاع العام والخاص تتوفر مهارات الذكاء العاطفي وعناصرها ترتبط مع تطوير المسار الوظيفي بشكل معنوي؛ ولكن حين أخذ كل قطاع على حدة، حيث تبين عدم وجود ارتباط في القطاع العام بين توفر الوعي الذاتي كمهارة من مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي على غرار المهارات الأخرى الأمر الذي له دلالة على عدم إدراك الأفراد لمهاراتهم وقدراتهم وبالتالي وجود فجوة في المهارات الشخصية التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد لا يقدر الأفراد الاستفادة منها في تطوير مسارهم الوظيفي وهذا يتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد النمري، ٢٠٠٩) من عدم وجود ارتباط معنوي فيما يتعلق بمهارة "توفر الوعي الذاتي للعواطف، وتوفير الإدارة الذاتية"؛ بينما على مستوى المصارف الخاصة تبين عدم وجود ارتباط بين كل من توفر الوعي الذاتي وتوفير المهارات الاجتماعية وبين تطوير المسار الوظيفي وبالتالي عدم قدرتهم على الاستفادة من تلك المهارات في تطوير مسارهم الوظيفي.

كما تبين للباحث من خلال نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي وجود تأثير جوهري على صعيد جميع مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، ولكن بينت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير جوهري للوعي الذاتي على تطوير المسار الوظيفي مما يؤكد النتائج التي تم التوصل إليها في الارتباط على مستوى كل قطاع؛ وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوعي الاجتماعي كان أكثر العوامل تأثيراً على تطوير المسار الوظيفي سواء في نتائج الانحدار المتعدد أم البسيط.

٢. **الفرض الثاني:** مما سبق نرفض بشكل جزئي الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية التالية (الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، المناصب المشغولة)، ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، المناصب المشغولة). كما نقبل فرض العدم بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمد علي الشهري، ٢٠٠٨) و (Richard Hamer, 2007) من حيث وجود فروق جوهرية بين أفراد عينة الدراسة لدى القطاع العام والخاص من حيث توفر مهارات الذكاء العاطفي وذلك تبعاً (القطاع، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، العمر، الحالة الاجتماعية)، ولكن تختلف النتائج عما توصلت إليه دراسة (عبد الحميد، ٢٠٠٧) حيث بينت أن الذكاء العاطفي ومهاراته الخمسة (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التعاطف، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) تختلف بشكل جوهري باختلاف كل من العمر والخبرة المهنية في حيث لا يختلف باختلاف المركز الوظيفي أو باختلاف المؤهل العلمي.

على مستوى المصارف العامة نرفض بشكل جزئي الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف العامة من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية التالية (الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية، المناصب المشغولة) ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية؛ كما نقبل فرض العدم بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف العامة من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي وذلك حسب المتغير الديموغرافي (الجنس).

أما على مستوى المصارف الخاصة، نرفض بشكل جزئي الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف الخاصة من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، المناصب المشغولة) ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي وذلك تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، المناصب المشغولة)؛ كما نقبل فرض العدم بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف الخاصة من حيث

امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي وذلك حسب المتغير الديموغرافي (الصفة الوظيفية، الدورات التدريبية).

٣. **الفرض الثالث:** نرفض الفرض القائل " بعدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف وتطوير المسار الوظيفي"، ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف وتطوير المسار الوظيفي.

حيث بينت نتائج الارتباط بين المتغيرين وجود ارتباط معنوي كبير بين اهتمام الأفراد والمصارف بتنمية مهارات الذكاء العاطفي وبين تطوير المسار الوظيفي سواء على المستوى الكلي أم على مستوى المصارف العامة أم الخاصة.

ويتضح التأثير الجوهري الكبير لتنمية مثل هذه المهارات على عملية تطوير المسار الوظيفي من خلال نتائج الانحدار البسيط؛ وبالتالي يستنتج الباحث الأثر الكبير لتنمية مثل هذه المهارات وليس مجرد البحث عن أفراد بمهارات محددة.

٤. **الفرض الرابع:** نرفض الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهريّة بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، ونقبل الفرض البديل بوجد اختلافات جوهريّة بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي.

مما سبق قام الباحث ببناء مصفوفة تبين أهم الفروق بين القطاع المصرفي الخاص والعام والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (٣٦)

مصفوفة النتائج

القطاع المصرفي ككل	المصارف العامة	المصارف الخاصة
الجنس	يتبين أن أعداد الذكور مساو لأعداد الإناث وهو أمر منطقي لأنه حسب أرقام المجموعة الإحصائية ٢٠٠٩ فإن أعداد الإناث تقترب إلى أعداد الذكور في قطاع المال والتأمين والعقارات على الرغم من تفوق الذكور.	
الدورات التدريبية	الإشغال الوظيفي ونظم الترقية والانتقال الأفقي لا يخضع بشكل كبير للبرامج التدريبية وإنما تدخل في صياغتها أمور تتعلق بالقدم والمؤهل	تتبع المصارف الخاصة سياسة تدريبية أوسع من المصارف العامة وهو أمر حتمي نتيجة ضجر القطاع المصرفي الخاص وقدم القطاع المصرفي العام.

	العلمي والهالة.	
المؤهل العلمي	تشجع المصارف الخاصة على توظيف واستقطاب المؤهلات العلمية.	
المناصب المشغولة	تواجد المصارف العامة في السوق أدى إلى أن نسبة الأفراد الذين يشغلون مناصب أكثر في العام من الخاص.	
أهم الوسائل لتطوير المسار الوظيفي	الدافع، توفر المهارات، التخطيط والاستقطاب، بناء المهارات.	الدافع، توفر المهارات، القيم والاهتمامات الفردية، بناء المهارات.
توفر متغيرات الدراسة	هنالك توجه بالعموم نحو توفير المهارات والاهتمام بتنميتها والاهتمام بتطوير المسار الوظيفي	يتميز القطاع العام بالاهتمام أكثر من اهتمام القطاع الخاص وهو أمر ناتج عن أن مهارات الذكاء العاطفي غالباً ما تزداد مع الكبر على غرار الذكاء العام.
الفرضيات	نظم الترقية لا تعتمد على معرفة الفرد لقدراته وثقته بها نظراً لعدم ارتباط الوعي الذاتي بتطوير المسار الوظيفي. غالباً ما يتم تطوير المسار الوظيفي على أساس البعد الاجتماعي للفرد أي مدى تفهمه لغيره وتأسيسه لعلاقاته الاجتماعية والتنظيمية. الأهم من توفر المهارات هو تنمية المهارات وتطويرها بما يمكن من تطوير المسار الوظيفي.	

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

بناءً على ماتم التوصل إليه في النتائج، قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي قام الباحث بإدراجها في جدول (مصفوفة) توضح المقترح الواجب تطبيقه والمسؤول عن أدائه وكيفية تطبيقه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٧)

مصفوفة المقترحات والتوصيات

المقترح	المسؤول	كيفية التنفيذ
نظام رصد وتقييم	إدارة الموارد البشرية، المدير المباشر	يجب على المنظمة أن تضع نظام رصد وتقييم يستهدف تقييم الأفراد والبرامج التي تقيمها بهدف الوقوف على النتائج المتحصلة من هذه البرامج والعمل على الاستفادة من الأخطاء والأخذ بالتوصيات.
تقييم المهارات الفردية	إدارة الموارد البشرية، الفرد العامل	عبر إجراء اختبارات تستهدف اختبار الذكاء العام واختبارات تستهدف الوقوف على مهارات الذكاء العاطفي للأفراد وذلك يجب أن يتم بشكل دوري ومتكرر، للوقوف على كل حالة فردية وكيفية تطوير الفرد أو حتى الاستغناء عنه فيما لو كان أدائه لا يتحسن.
الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي	مسؤولية مشتركة بين الفرد العامل والمدير المباشر وإدارة الموارد البشرية	حيث يجب على المنظمة وضع برامج فعالة في مجال تخطيط واستقطاب الأفراد الذين تتوافر لديهم مهارات ذات ميزة تنافسية تعمل المنظمة على إدارة هذه المواهب بطريقة متميزة عبر تحفيز هؤلاء الأفراد ودفعهم بما يعزز من ولائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها
الاهتمام بتحسين بيئة العمل	إدارة الموارد البشرية	عبر تحسين المناخ التنظيمي وجعل مكان العمل أكثر ملاءمة لشخصية الفرد العامل بما يشعره بالأمان والطمأنينة والارتياح وإن كان هناك امكانية العمل تطبيق معايير خاصة كتطبيق الفلسفة اليابانية التي تتعلق بـ 5S.

حيث يتوجب الفرد أن لا يكتفي بما لديه من مهارات وامكانيات وانما يجب عليه بالتعاون مع مديره المباشر لوضع منهجية محددة تستهدف تطوير مهاراته الحالية وتنمية مهارات أخرى يحتاجها في عمله وهذا يمكن تطويره عبر المطالعة، والتدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي	المدير المباشر، الفرد العامل	الاهتمام بتطوير المهارات ذاتياً
حيث يجب على القطاع الخاص على الرغم من الميزات التي يمتلكها في مجال التقنية والتعامل مع العميل إلا أن الخبرة التي يمتلكها القطاع العام في مجال العمل المصرفي لا يستهان بها ويجب على القطاع الخاص الاستفادة من خبرته عبر إقامة ورشات عمل وندوات ومؤتمرات تستهدف تقارب وجهات النظر والاستفادة المشتركة بما يخدم القطاع المصرفي والمتعاملين ضمنه.	إدارة الموارد البشرية	استخدام أسلوب المقارنة المرجعية
حيث يجب على المنظمة إشاعة ثقافة التعاون والاستشارية بحيث يشعر الفرد بالارتياح عند سؤال غيره في حال النصح والمشورة وبما يقوي لديه الوعي الاجتماعي للمحيط الذي يتعامل معه.	المنظمة، والمدير المباشر وغير المباشر، والفرد العامل	استخدام الاستشارة والتوجيه
حيث يجب على المنظمة بإداراتها المختلفة من موارد بشرية وعلاقات عامة ومالية التعاون فيما بينها وبين الأفراد العاملين لتشكيل هياكل تنظيمية تكون أكثر تفهماً لمشاكل الأفراد وتساعدهم على نقل مشاكلهم وآرائهم للمدراء بأسلوب فعال وأكثر تناسباً مع الحالة.	جميع المستويات الإدارية في المنظمة	تطوير هياكل تنظيمية أكثر انفتاحاً
حيث يتوجب على المدير أن يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف بكل حيادية بحيث يأخذ بعين الاعتبار المهارات الضرورية لشغل	المدير	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

الوظيفة وخاصة تلك مهارات الذكاء العاطفي.		
حيث يجب على هذه الإدارة بناء قاعدة بيانات يتم تحديثها بشكل دوري تحتوي على السيرة الذاتية للأفراد العاملين التي تتضمن المناصب التي شغلوها والدورات التي حضروها وكل ما يتعلق بحياتهم الوظيفية.	إدارة الموارد البشرية	تطوير نظام للأرشفة
يجب على إدارة الموارد البشرية رسم المخطط التنظيمي الذي يوضح الملاك والوظائف ومتطلباتها بالإضافة إلى شاغلي هذه الوظائف والفترة التي قضوها حتى وقته، بالإضافة إلى العمل على بحث امكانية الصف البديل توقعاً لأي طارئ بشكل يراعي عملية تخطيط وإدارة المسار الوظيفي من قبل الفرد والمنظمة.	إدارة الموارد البشرية	التأكيد على وضع مخطط تنظيمي

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

١. أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٨) تنمية الذكاء العاطفي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٢. ابراهيم محمد العلي (٢٠٠٣). مبادئ علم الإحصاء. اللاذقية: منشورات جامعة تشرين.
٣. Jackson, John H. (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية. حلب: دار شعاع - مترجم.
٤. حسن، رابية. (٢٠٠٨) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: دار نشر الثقافة.
٥. صالح، عادل. السالم، مؤيد. (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: جدارا للكتاب العالمي.
٦. صالح، محمد فالح. (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل. عمان: دار حامد.
٧. مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة.
٨. الهواري، سيد. (٢٠٠٤) دليل الباحثين في إعداد البحوث العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

الرسائل العلمية والمقالات:

١. الحكيم، حلمي حسين. (٢٠٠٣) التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية. المؤتمر العربي الثاني "الاستشارات والتدريب". الشارقة.
٢. ديوب، أيمن. (٢٠٠٢) التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.
٣. شيخة، سوبية. (٢٠٠٤) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. عمان: مجلة دائرة الأراضي والمساحة. وزارة المالية. العدد ٨٣.
٤. الخليل، عبد الحميد. (٢٠٠٤) تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية دراسة تطبيقية. جامعة قناة السويس. بور سعيد رسالة دكتوراه غير منشورة.
٥. عثمان، فاروق السيد. و رزق، محمد. (٢٠٠١) الذكاء الانفعالي: مفهومه وقياسه. مجلة علم النفس. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب. العدد ٥٨.
٦. مصطفى، عماد الدين. (٢٠٠٣) نموذج تطوير المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية "تجربة المؤسسة السودانية للنفط". المؤتمر العربي الثاني-الاستشارات والتدريب-. المنظمة العربية للتنمية الادارية. الشارقة.
٧. الهاشم، ليلي. (٢٠٠٩) تطوير المنظمات. عرض عن تقنيات التطوير التنظيمي. عمان.
٨. الهيتي، صلاح الدين. (٢٠٠٤) أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد ٢٠. العدد الثاني.

المراجع الأجنبية:

Books:

1. Adair, J. E. (2007) Develop Your Leadership Skills. London: Kogan Page. 2nd.
2. Anderson, K. & Kerr, C. (2002) Customer Relationship Management. New York: McGraw-Hill.
3. Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 10th.
4. Valerio, A.M. & Lee, R. J. (2005) Executive coaching: a guide for the HR professional. San Francisco: Pfeiffer John Wiley & Sons Inc.
5. Bar-On, R. (2000a) Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), the handbook of emotional intelligence: Theory. 306 References development. assessment and application at home, school and in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass. PP. 363–388.
6. Bar-On, R. (2001) Emotional Intelligence and Self Actualization, In C. Ciarrochi, J.P. Forgas, and J.D. Mayer (Eds.). Emotional intelligence and everyday life: An introduction. Philadelphia-PA: Psychology Press.
7. Boyatzis, R. & Cowan, S. & Kolb, D. (1995) Innovations in Professional Education: Steps on a journey to Learning. San Francisco: Jossey-Bass.
8. BROWN, S. D. & LENT, R. W. (2005) CAREER DEVELOPMENT AND COUNSELING-Putting Theory and Research to Work. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
9. Caruso, R. D. & Salovey, P. (2004) The Emotional Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. USA: Jossey-Bass.
10. Cherniss, C. & Goleman, D. (2001) The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, Measure. and Improve Emotional

Intelligence in Individual, Groups, and Organizations. San Francisco: Jossey Bass.

11. Decenzo, D. & Robbins, S. (1999) Human Resource Management. New York: John Wiley & sons Inc. 6th.

12. Dessler, G. (2005) Human Resource Management. Florida International University: Pearson. 10th.

13. Gardner, H. (1995) leading minds. New York: Basic Books.

14. Gardner, H. (1999) Intelligence Reframed: Multiple intelligences for the 21st century. New York: Basic Books.

15. Goleman, D. (1998b) Working with emotional intelligence. N.Y.: Bantam.

16. Goleman, D. (2001) An EI-based theory of performance. In C.Cherniss & D. Goleman (Eds.). The emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey Bass.

17. Goleman, D. (2006) Social Intelligence. New York: Bantam Books.

18. Hall, D. T. (2002) Careers in and out of organization. CA: Thousand Oaks Sage.

19. Matthews, G. et al. (2002) Emotional Intelligence Science and Myth. Massachusetts: The MIT Press.

20. Mayer, J. & Caruso, D. & Salovey, P. (2000b) Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The case for ability scales. In R. Baron & J.D.A. Parker (Eds.). The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass. PP.320–342.

21. Mayer, J.D. Salovey, P.,& Caruso, D.R. (2000) Emotional Intelligence as Zeitgeist: as Personality, and as a Mental Ability, In: R. Baron & J.D.A. Parker (Eds), The Handbook of Emotional Intelligence: Theory. Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace. San Francisco: Jossey-Bass.

22. Mersino, A. (2007) Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need To Achieve Outstanding Results. N.Y: AMACOM.
23. Snell, Scott. & Bohlander, George. (2007) Human Resources Management. Mason-OH: Thomson.
24. Waldroop, J. & Bulter, T. (2008) Shaping Your Career. Boston: Harvard Business Press.
25. Wechsler, D. (1939) The Measurement of Adult Intelligence. Baltimore: Williams&Wilkins.
26. Wechsler, D. (1958) The Measurements and the Appraisal of Adult Intelligence. Baltimore-MD: Williams & Wilkins. 4th Ed.
27. Weiss, T. & Kolberg, S. (2003) Coaching Competencies and Corporate Leadership. Washington D.C.:ST. LUCIE PRESS.
28. Weiss, T. (2003) Coaching Competencies and Corporate Leadership. ST. LUCIE PRESS. Washington, D.C: CRC Press LLC.
29. Werther, B. W. & Davis, K. (1996) Human Resource and Personal Management. New York: Mc Graw Hill. 5th.

Periodic & Articles:

1. Alexander, J. (2000) Assessing Emotional Intelligence A Talk with Cary Cherniss. leadership in action. Center for Creative Leadership. Vol.20. No.5.
2. Andolsen, A. A. (2008) Six Steps to Your Successful Career Path. The Information Management Journal. PP.56-60.
3. Bagshaw, M. (2000) Emotional Intelligence- Training People to be Affective so They can be Effective. MCB University Press. Emerald Publisher. Vol.32. No.2. PP.61-65.
4. Bardzil, P. & Slaski, M. (2003) Emotional Intelligence. Managing Service Quality. Vol.13. No.2. PP. 97-104.
5. Beveridge, S. & Craddock, Sh. H. & Liesener, J. & Stapleton, M. & Hershenson, D. (2002) Income: “A framework for conceptualizing the

career development of persons with disabilities". ProQuest Nursing & Allied Health Source. Rehabilitation Counseling Bulletin. PP.195-206.

6. Bish, A. J. et al. (2004) Career development for going beyond the call of duty: is it perceived as fair?. Career Development International. Emerald Publishing. Vol.9. No.4. PP.391-405.

7. Brock, J. S. (2002) Emotional Intelligence: Assessment & Use. USA: The 26th Annual IPMAAC Conference on Personnel Assessment.

8. Cartwright, S. & Pappas, C. (2008) Emotional intelligence-its measurement and implications for the workplace. International Journal of Management Reviews. Blackwell Publishing Ltd. Vol.10. No.2. pp. 149–171.

9. Conger, S. (2002) Fostering a Career Development Culture: Reflections on The Roles of Managers. Employees and Supervisors. Career Development International. Vol.7. No.6. PP.371-375.

10. Conte, R. (1999) Social Intelligence among autonomous agents. Computational & Mathematical Organization Theory. Vol.5. No.3. PP. 203-228.

11. DICK, P. & HYDE, R. (2006) Line manager involvement in work-life balance and career development: can't manage, won't manage?. British Journal of Guidance & Counseling. Careers Research and Advisory Centre. Vol.34. No.3.

12. Dimitriades, Z. S. (2007) Managing Emotional Intelligence Service Workers: Personal and positional effects in the Greek context. Journal of European Industrial Training. Vol.31. No.3. PP. 223-240.

13. Dulewicz, V. & Higgs, M. (2004) Can Emotional Intelligence be developed?. The International Journal of Human Resource Management. Taylor & Francis Ltd. Vol.15. No.1. PP.95–111.

14. Dwyer, R. J. (2003) Career progression factors of Aboriginal executives in the Canada federal public service. Journal of Management Development. Vol.22. No.10. PP.881-889.

15. Elloy, F. D. & Smith, R. C. (2003) Patterns of Stress, Work-Family Conflict, Role Conflict, Role Ambiguity and Overload Among Dual-Career and Single-Career Couples: An Australian Study. Cross Cultural Management. Vol.10. No.1.
16. Gardner, H. & Hatch, T. (1989) Multiple intelligences go to school: Educational implications of the theory of multiple intelligences. Educational Researcher. Vol.18. No.8. PP.4-9.
17. Goleman, D. & Boyatzis, R., McKee, A. (2002) The Emotional Reality of Teams. Journal of Organizational Excellence. Vol. 21. No. 2. pp. 62-79.
18. Goleman, D. (2004) What Makes a Leader. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing. PP.26-27.
19. Goleman, D. et al. (2001) Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing.
20. Grewal, D., Salovey, P. (2005) Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence. American Scientist. Sigma XI Science Research Society. Vol. 93. PP.330-339.
21. Groves, K. S. & McEnrue, M. (2008) Developing and Measuring the Emotional Intelligence of Leaders. Journal of management Development. Research Paper. Vol.27. No.2. PP.225-250.
22. Hill, L. (1998) Managing Your Career. Boston: Harvard Business School. Note For MBA course.
23. Ismail, A. et al. (2009) Relationship between Occupational Stress, Emotional Intelligence and Job Performance: An Empirical Study in Malaysia. Theoretical and Applied Economics. Romania: General Association of Economists. JEL Codes: M12. REL Codes: 14C. PP.3-16
24. KAPPIA, J. G. et al. (2007) Prioritizing career development in relation to recruitment and retention: a trade and craft perspective. Construction Management and Economics. Taylor & Francis. Vol.25. PP. 239–253.

25. Kunnanatt, J.T. (2008) Emotional intelligence: theory and description, Journal: Career Development International. Vol.13. No.7. PP. 614-629.
26. L.G., A ., et al. (2005) The Use of Multiple Intelligence to Enhance Team Productivity. Management Decision. Vol.43. No.3. PP.349-359.
27. Lent, R. W. & Brown, S. D. & Hackett, G. (2000) Contextual Supports and Barriers to Career Choice: A Social Cognitive Analysis. Journal of Counseling Psychology. PP. 36–49.
28. LIPS-WIERSMA, M. & HALL, D. T. (2007) Organizational Career Development is not Dead: a case study on managing the new career during organizational change. Journal of Organizational Behavior. Wiley InterScience. Vol.28. No.2. PP.771–792.
29. Liptak, J. J. (2005) Using Emotional Intelligence to Help College Students Succeed in the Workplace. Journal of Employment Counseling, American Counseling Association. Vol.42. PP.171-178.
30. Macaleer, W. & Shannon, J. (2002) Emotional Intelligence: How does it affect Leadership?. Employment Relations Today.Vol.29. No.3. PP.9-22.
31. Mayer, J. & Caruso, D. & Salovey, P. (1999) Emotional Intelligence meets Traditional Standards for an Intelligence. Intelligence. Vol. 27. pp. 267– 298.
32. Mayer, J. & Salovey, P. & Caruso, D. (2002) Mayer- Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): Users Manual, Inc. Toronto: Multi Health Systems.
33. McDonald, P. & Brown, K. & Bradley, L. (2005) Have traditional career paths given way to protean ones?-Evidence from senior managers in the Australian public sector-. Career Development International. Vol.10. No.2. PP.109-129.
34. Othman, A. K. & Abdullah, H. S. & Ahmad, J. (2008) EMOTIONAL INTELLIGENCE, EMOTIONAL LABOUR AND WORK

EFFECTIVENESS IN SERVICE ORGANISATIONS: A PROPOSED MODEL. VISION—The Journal of Business Perspective I. Vol.121. No.11. PP.31-42.

35. Palfai, T. P. & Salovey, P. (1993) The Influence of Depressed and Elated Mood on Deductive and Inductive Reasoning, Imagination, Cognition, and Personality. Vol.13. PP. 57–71.

36. PE, J. K. H. & Elliott, B. G. (2006) Core Competencies: Expectations and Career Path for an Estimating Professional. Research Paper. Berlin: AACE International Transactions.

37. Pollitt, D. (2005) Northern Foods gives graduates plenty to bite on. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST. Vol.13. No.7. PP.19-21.

38. Rahim, A. & Psenicka, C. (2002) A MODEL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: A STUDY IN SEVEN COUNTRIES. The International Journal of Organizational Analysis. Vol.10. No.4. PP.302–326.

39. Rees, C. J. & Jaärrvalt, J. & Beverley, M. (2005) Career management in transition: HRD themes from the Estonian civil service. Journal of European Industrial Training. Emerald Publishing. Vol.29. No.7. PP.572-592.

40. Roberts, R. D., et.al. (2001) Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for Intelligence? Some New Data and Conclusions. Emotion. the American Psychological Association. Vol.1. No.3. PP.196–231.

41. Ruderman, M. N., et. al. (2001) Making the Connection Leadership Skills and Emotional Intelligence. Harvard Business Review. Vol.21. No.5. PP.3-7.

42. Salovey, P. Mayer, J. D. (1990) Emotional Intelligence, Imagination Cognition, and Personality. Amityville. NY: Baywood Publishing Co. Vol.9. No.3..

43. SHAFFER, R. D., SHAFFER M. A. (2005) EMOTIONAL INTELLIGENCE ABILITIES. PERSONALITY AND WORKPLACE PERFORMANCE. Academy of Management. PP.1-6.

44. Singh, K. (2008) Emotional Intelligence & Work Place Effectiveness. The Indian Journal of Industrial Relations. Vol.44. No.2. PP.292- 302.

45. Souder, K.S. (2000) Emotional Intelligence at Work. Psychiatric Rehabilitation Journal. ProQuest Nursing & Allied Health Source.

46. Thorndike. R.K. (1920) Intelligence and Its Uses. Harper's Magazine. Vol.140. PP:227-335.

47. Wise, A. J. & Millward, L. J. (2005) The experiences of voluntary career change in 30-somethings and implications for guidance. Career Development International. Vol.10. No.5. PP.400-417.

48. Zeidner, M. et al. (2004) Emotional Intelligence in the Workplace: A critical Review. Applied Psychology: An International Review. Vol. 53. No.3. PP.371- 399.

Papers:

1. Ascough, K. (2008) Emotional Intelligence: Facts and Fallacies. Australia: University of Queensland. "Presentation".

2. Bar-On, R. (1997) Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I). Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems.

3. Boyatzis, R. E. & Goleman, D.& Rhee, K. (2000) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI).

4. Caruso, D. R. (2004) portions adapted with permission from Mayer, Salovey, & Caruso (2002). Personal Summary Report. Toronto: ON: MHS.

5. Cherniss, C. & Goleman, D. (1998) Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. www.eiconsortium.org.

6. Emmerling, J. & Goleman, D. (2003) Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. (www.eiconsortium.org).
7. Hopkins, T. (2000) Abcs Of A Successful Selling Career. Tom Hopkins International Inc. www.tomhopkins.Com.
8. Kabacoff, I. R. (2004) Emotional Intelligence, Leadership and MRG Questionnaires. University of Leeds: Management Research Group "Presentation".
9. Mayer, J. (2000) Working Paper presented at the Linkage Emotional Intelligence Conference. Presentation Paper. London.
10. Orioli, E. M. & Cooper, R. K. (1996/1997) Q-Metrics. San Francisco: EQ Map interpretation guide.
11. Orioli, E. M. & Trocki, K. H. & Jones, T. (2000) EQ Map technical manual, San Francisco: Q-Metrics.
12. Society For Human Resource Management. (2009) Career Development for HR Professionals. Research Paper.
13. Stys, Y. & Brown, Sh. L. (2004) A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. Correctional Service of Canada. Research Paper. No.150.
14. Wong, S. (2007) Emotional Intelligence Framework. N.Y.: research paper.
15. Wright, K.(2003) EMOTIONAL INTELLIGENCE: A ROADMAP FOR IMPROVING PERFORMANCE. Achievement Partners Inc. Training Spotlight.

Thesis:

1. Bernes, K. B. (1998) A Synergistic Model of Organizational Career Development: Bridging The Gap Between Employees and Organization. A Dissertation For PHD. Alberta: University of Calgary.

2. Lee, Yi-Hsuan. (2005) NEEDS ASSESSMENT FOR CAREER DEVELOPMENT PROGRAMS IN THE TAIWAN POWER COMPANY (TPC). A Dissertation for PHD. Texas: Texas A&M University.
3. Rice, C. L. (1999) A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance. unpublished master thesis. Research Project (MSOD). Malibu. CA: Pepperdine University.
4. Wannamaker, M. C. (2005) A Study of the Need for Emotional Intelligence in University Judicial Officers. Unpublished Thesis-PHD. Canada: Drexel University.
5. Weinberger, L. (2003) An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence: Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness. Unpublished PhD Thesis in Leadership Studies. USA: Human Resource Development Research Center.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (١)
استمارة الاستقصاء

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استمارة استقصاء

أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي
دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة

رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

همام علي خونده

إشراف

الدكتور أيمن ديوب

مدرس إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

٢٠١٠

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان (أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة) تحت إشراف الدكتور أيمن ديوب. وذلك من أجل تقديمه إلى كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

يهدف البحث إلى التعرف على دور تنمية مهارات الذكاء العاطفي في تطوير المسار الوظيفي والوقوف على السياسات المتبعة بين كل من المصارف العامة والخاصة في محاولة للربط بين مفاهيم وممارسات تنمية هذه المهارات وتطوير المسار الوظيفي في كل من القطاعين؛ لذا الرجاء التكرم بالإجابة على هذه الإستمارة علماً إن البيانات الواردة فيها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.....

الباحث

أولاً: بطاقة تعريف:

(١) القطاع: ☐ عام ☐ خاص

(٢) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

(٣) الصفة الوظيفية:

☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ معاون مدير ☐ مدير

٤) المؤهل العلمي:

☐ ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ إجازة جامعية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه.
٥) العمر:

☐ أقل من ٢٥. ☐ من ٢٥ - أقل من ٣٥ ☐ من ٣٥ - أقل من ٤٥
☐ من ٤٥ - أقل من ٥٥ ☐ أكبر من ٥٥.

٦) الخبرة المهنية:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ بين ٥ - ١٠ سنوات ☐ بين ١٠ - ١٥ سنة
☐ بين ١٥ - ٢٠ سنة أكثر ☐ من ٢٥ سنة.

٧) الدورات التدريبية التي اتبعتها:

☐ لم اتبع أي دورة ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ ثلاث دورات
☐ أربع دورات ☐ خمس دورات فأكثر

٨) عدد المناصب الوظيفية المشغولة حتى الآن:

☐ لم أشغل أي منصب ☐ واحد ☐ اثنان ☐ ثلاثة
☐ أربع ☐ خمس وما فوق.

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمهارات الذكاء العاطفي، الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
٩) عندما أواجه مشكلة محددة أستطيع التفكير بأكثر من أمر.					
١٠) لا أشعر بالخجل من نفسي.					
١١) لا أغضب بدون معرفة ماذا يزعجني					
١٢) لا يبدو علي عدم الارتياح عندما أواجه بعض المشاكل.					
١٣) عندما أواجه تحدياً ما لا أتركه حتى أنجزه.					
١٤) تفودني بعض الأحداث المهمة في حياتي الى اعادة تقييم ما هو مهم وما هو غير مهم.					

					١٥) ليس للعواطف تأثير كبير في طريقة حياتي وعملي.
					١٦) يسهل علي معرفة وتمييز العواطف التي تنتابني.
					١٧) أدرك تماماً ما أرسله من رسائل غير لفظية الى الآخرين
					١٨) أهتم بالانطباع الذي أتركه لدى الآخرين
					١٩) أهتم بأمور لا يعيرها الآخرون أي اهتمام.
					٢٠) أشعر بالذنب لعدم انجاز الأمور بالشكل الأمثل على الرغم من بذل قصار جهدي.
					٢١) أبذل قصار جهدي حتى ولو لم يكن هناك أحد يشاهدني.
					٢٢) الأفراد الذين لديهم فرط عاطفي لا يقلقوني.
					٢٣) لا انشغل عن تحقيق أهدافي في مشاكل صغيرة ليس لها أهمية.
					٢٤) تساعدني تجاربي السابقة في مواجهة مشاكلي الحالية.
					٢٥) يرى الناس أن من السهل الثقة بي.
					٢٦) عندما يتغير مزاجي تظهر لي بدائل جديدة للمسألة المطروحة.
					٢٧) أعرف متى أتحدث عن مشاكلي للآخرين.
					٢٨) أحاول ألا أكون عاطفياً في حل مشاكلي.
					٢٩) أغلب العواطف الايجابية على السلبية وأنفأول بالأمور.
					٣٠) لا أجد صعوبة في التحكم بعواطفي وضبطها.
					٣١) يمكنني متابعة أعمالي حتى بعد حدوث أمر مزعج.
					٣٢) استفيد من المهارات التي امتلكها في اقتناص الفرص المتوفرة.
					٣٣) لا أتهرب من المهام الموكلة الي.
					٣٤) أساعد زملائي في حل مشاكلهم.
					٣٥) يشعر الأفراد أثناء وجودي بالارتياح والاطمئنان.
					٣٦) غالباً ما أغلب مصلحة الجماعة على المصلحة الفردية.
					٣٧) استطيع فهم مشاعر الآخرين من تعبيرات وجوههم.
					٣٨) أشعر باحتياجات الآخرين.
					٣٩) أنا فعال في الاستماع لمشاكل الآخرين.
					٤٠) لا أغضب اذا ضايقتني الناس بأسئلتهم.
					٤١) لا أجد صعوبة في فهم ميل الناس لطريقة معينة يعملون بها دون أخرى.
					٤٢) لا يصعب علي الحكم على مشاعر شخص ما من خلال نبرة صوته مثلاً.
					٤٣) غالباً ما أساعد الأفراد في تنمية المهارات التي يمتلكونها.
					٤٤) أحاول دائماً أن أنمي الشعور بالانتماء لدى الأفراد.
					٤٥) يزداد شعور الأفراد من حولي للانتماء والولاء.
					٤٦) لا أجد صعوبة في إقامة صداقات حميمة.
					٤٧) أساعد من حولي في كيفية التخلص من المشاعر السلبية التي تنتابهم.
					٤٨) أثني على الآخرين عندما يقومون بعمل جيد.
					٤٩) لا أحب العمل ضمن روتين معين وأحافظ عليه.
					٥٠) أوضح ما يساء تفكيره غالباً في المواقف الاجتماعية.
					٥١) أفضل العمل مع فريقتي بشكل متعاون وليس فردي.
					٥٢) لا مشكلة لدي لأي تغيير فالمهم هو انجاز العمل.
					٥٣) ينخفض أداء الأفراد في حال تغيبني عن العمل.

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بتنمية مهارات الذكاء العاطفي، الرجاء توضيح مدى اهتمام منظمتكم بها من خلال وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
٥٤) توفر المنظمة دورات تدريبية للعاملين.					
٥٥) تراعي المنظمة الاحتياجات الفردية عند وضع البرامج التدريبية.					
٥٦) تهتم المنظمة بتنمية الشعور بالأمان الوظيفي.					
٥٧) تهتم المنظمة بتنمية مناخ تنظيمي تنافسي يسوده التعاون.					
٥٨) تشارك المنظمة الظروف الشخصية والاجتماعية للعاملين.					
٥٩) تهتم المنظمة بالتطوير الوظيفي للعاملين.					
٦٠) تراعي المنظمة عامل الكفاءة عند تطوير المسار الوظيفي للعاملين.					
٦١) تتسم المنظمة بوجود التشاركية بين الرئيس والرؤوس عند اتخاذ القرارات.					
٦٢) تعمل المنظمة على تنمية المهارات الشخصية للعاملين.					
٦٣) تعمل المنظمة على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.					
٦٤) تشجع المنظمة الإدارة الذاتية للعاملين.					

رابعاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بتطوير المسار الوظيفي، الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
٦٥) لدى المنظمة رؤية استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي.					
٦٦) تعتمد المنظمة على الدورات التدريبية في تطوير المسار الوظيفي.					
٦٧) لدى المنظمة استراتيجية واضحة حول سياسات الترقية والنقل الوظيفي.					
٦٨) تتوفر لدي رؤية واضحة حول مساري الوظيفي.					
٦٩) يعتبر تطوير المسار الوظيفي من ضمن المهام الأساسية للمدير.					
٧٠) يمثل تطوير المسار الوظيفي جزءاً أساسياً من عمليات الشركة التنافسية.					
٧١) تعتبر الشركة أن تطوير المسار الوظيفي أهم عامل لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي.					

خامساً: فيما يلي مجموعة من العوامل حول أسباب تطوير المسار الوظيفي، الرجاء ترتيب هذه العوامل حسب أهميتها بالنسبة لك من ١ إلى ١١ حيث (١) الأكثر أهمية، (١١) الأقل أهمية:

☐ بناء المهارات	☐ تقييم الأداء	☐ تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب
☐ الدافع	☐ توافر المهارات والمواهب	☐ التقدم الوظيفي
☐ الرقابة والتعليم	☐ المهام الوظيفية والحركة	☐ الإثراء الوظيفي
☐ التميز	☐ معرفة الفرد لمهاراته وقيمه واهتماماته	

الملحق رقم (٢)

Statistics

sector	sector	gender	title	education	age	experience	training_ course	occupational_ no
Public	N	Valid	167	167	167	167	167	167
		Missing	0	0	0	0	0	0
Private	N	Valid	108	108	108	108	108	108
		Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

gender

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Male	86	51.5	51.5	51.5
		Female	81	48.5	48.5	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Male	54	50.0	50.0	50.0
		Female	54	50.0	50.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

title

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Employee	75	44.9	44.9	44.9
		Supervisor	20	12.0	12.0	56.9
		Section Head	28	16.8	16.8	73.7
		Deputy Director	28	16.8	16.8	90.4
		Director	16	9.6	9.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Employee	76	70.4	70.4	70.4
		Section Head	15	13.9	13.9	84.3
		Deputy Director	12	11.1	11.1	95.4
		Director	5	4.6	4.6	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

education

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Secondary	33	19.8	19.8	19.8
		Institution	40	24.0	24.0	43.7
		University	85	50.9	50.9	94.6
		Master	9	5.4	5.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Secondary	7	6.5	6.5	6.5
		Institution	16	14.8	14.8	21.3
		University	70	64.8	64.8	86.1
		Master	15	13.9	13.9	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

age

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Less Than 25	19	11.4	11.4	11.4
		Between 25-35	79	47.3	47.3	58.7
		Between 35-45	41	24.6	24.6	83.2
		Between 45-55	28	16.8	16.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Less Than 25	12	11.1	11.1	11.1
		Between 25-35	79	73.1	73.1	84.3
		Between 35-45	3	2.8	2.8	87.0
		Between 45-55	14	13.0	13.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

experience

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Less than 5	63	37.7	37.7	37.7
		Between 5-10	34	20.4	20.4	58.1
		Between 10-15	27	16.2	16.2	74.3
		Between 15-20	9	5.4	5.4	79.6
		More than 20	34	20.4	20.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Less than 5	75	69.4	69.4	69.4
		Between 5-10	13	12.0	12.0	81.5
		Between 10-15	3	2.8	2.8	84.3
		More than 20	17	15.7	15.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

training_course

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	None	32	19.2	19.2	19.2
		One Course	15	9.0	9.0	28.1
		Two Course	22	13.2	13.2	41.3
		Three Course	35	21.0	21.0	62.3
		Four Course	37	22.2	22.2	84.4
		Five and More	26	15.6	15.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	None	15	13.9	13.9	13.9
		One Course	6	5.6	5.6	19.4
		Two Course	21	19.4	19.4	38.9
		Three Course	30	27.8	27.8	66.7
		Four Course	22	20.4	20.4	87.0
		Five and More	14	13.0	13.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

occupational_no

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	None	43	25.7	25.7	25.7
		One	53	31.7	31.7	57.5
		Two	28	16.8	16.8	74.3
		Three	27	16.2	16.2	90.4
		Four	12	7.2	7.2	97.6
		Five and More	4	2.4	2.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	None	35	32.4	32.4	32.4
		One	39	36.1	36.1	68.5
		Two	12	11.1	11.1	79.6
		Three	13	12.0	12.0	91.7
		Four	7	6.5	6.5	98.1
		Five and More	2	1.9	1.9	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

sec	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27
Put N Vali	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Mis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Priv N Vali	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Mis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

q9

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	14	8.4	8.4	8.4
		Don't Know	30	18.0	18.0	26.3
		Agree	88	52.7	52.7	79.0
		Absolutely Agree	35	21.0	21.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	11	10.2	10.2	10.2
		Don't Know	14	13.0	13.0	23.1
		Agree	66	61.1	61.1	84.3
		Absolutely Agree	17	15.7	15.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q10

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	5	3.0	3.0	3.0
		Not Agree	10	6.0	6.0	9.0
		Don't Know	27	16.2	16.2	25.1
		Agree	95	56.9	56.9	82.0
		Absolutely Agree	30	18.0	18.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	3	2.8	2.8	2.8
		Not Agree	3	2.8	2.8	5.6
		Don't Know	21	19.4	19.4	25.0
		Agree	60	55.6	55.6	80.6
		Absolutely Agree	21	19.4	19.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q11

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	5	3.0	3.0	3.0
		Not Agree	10	6.0	6.0	9.0
		Don't Know	25	15.0	15.0	24.0
		Agree	82	49.1	49.1	73.1
		Absolutely Agree	45	26.9	26.9	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	3	2.8	2.8	2.8
		Not Agree	11	10.2	10.2	13.0
		Don't Know	21	19.4	19.4	32.4
		Agree	62	57.4	57.4	89.8
		Absolutely Agree	11	10.2	10.2	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q12

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	2	1.2	1.2	1.2
		Not Agree	15	9.0	9.0	10.2
		Don't Know	28	16.8	16.8	26.9
		Agree	83	49.7	49.7	76.6
		Absolutely Agree	39	23.4	23.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	11	10.2	10.2	10.2
		Don't Know	24	22.2	22.2	32.4
		Agree	47	43.5	43.5	75.9
		Absolutely Agree	26	24.1	24.1	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q13

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	15	9.0	9.0	9.0
		Don't Know	22	13.2	13.2	22.2
		Agree	87	52.1	52.1	74.3
		Absolutely Agree	43	25.7	25.7	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	11	10.2	10.2	10.2
		Don't Know	23	21.3	21.3	31.5
		Agree	63	58.3	58.3	89.8
		Absolutely Agree	11	10.2	10.2	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q14

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	2	1.2	1.2	1.2
		Not Agree	8	4.8	4.8	6.0
		Don't Know	34	20.4	20.4	26.3
		Agree	91	54.5	54.5	80.8
		Absolutely Agree	32	19.2	19.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	8	7.4	7.4	7.4
		Don't Know	24	22.2	22.2	29.6
		Agree	63	58.3	58.3	88.0
		Absolutely Agree	13	12.0	12.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q15

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	3	1.8	1.8	1.8
		Not Agree	17	10.2	10.2	12.0
		Don't Know	31	18.6	18.6	30.5
		Agree	90	53.9	53.9	84.4
		Absolutely Agree	26	15.6	15.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	13	12.0	12.0	12.0
		Don't Know	24	22.2	22.2	34.3
		Agree	59	54.6	54.6	88.9
		Absolutely Agree	12	11.1	11.1	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q16

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	2	1.2	1.2	1.2
		Not Agree	12	7.2	7.2	8.4
		Don't Know	20	12.0	12.0	20.4
		Agree	110	65.9	65.9	86.2
		Absolutely Agree	23	13.8	13.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	11	10.2	10.2	10.2
		Don't Know	11	10.2	10.2	20.4
		Agree	79	73.1	73.1	93.5
		Absolutely Agree	7	6.5	6.5	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q17

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	8	4.8	4.8	4.8
		Don't Know	12	7.2	7.2	12.0
		Agree	134	80.2	80.2	92.2
		Absolutely Agree	13	7.8	7.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Don't Know	18	16.7	16.7	16.7
		Agree	80	74.1	74.1	90.7
		Absolutely Agree	10	9.3	9.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q18

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	21	12.6	12.6	12.6
		Don't Know	13	7.8	7.8	20.4
		Agree	119	71.3	71.3	91.6
		Absolutely Agree	14	8.4	8.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	7	6.5	6.5	6.5
		Don't Know	13	12.0	12.0	18.5
		Agree	79	73.1	73.1	91.7
		Absolutely Agree	9	8.3	8.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q19

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	9	5.4	5.4	5.4
		Don't Know	13	7.8	7.8	13.2
		Agree	127	76.0	76.0	89.2
		Absolutely Agree	18	10.8	10.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	4	3.7	3.7	3.7
		Don't Know	22	20.4	20.4	24.1
		Agree	72	66.7	66.7	90.7
		Absolutely Agree	10	9.3	9.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q20

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	9	5.4	5.4	5.4
		Don't Know	13	7.8	7.8	13.2
		Agree	127	76.0	76.0	89.2
		Absolutely Agree	18	10.8	10.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	4	3.7	3.7	3.7
		Don't Know	14	13.0	13.0	16.7
		Agree	76	70.4	70.4	87.0
		Absolutely Agree	14	13.0	13.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q21

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	20	12.0	12.0	12.0
		Don't Know	15	9.0	9.0	21.0
		Agree	116	69.5	69.5	90.4
		Absolutely Agree	16	9.6	9.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	3	2.8	2.8	2.8
		Don't Know	21	19.4	19.4	22.2
		Agree	75	69.4	69.4	91.7
		Absolutely Agree	9	8.3	8.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q22

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	11	6.6	6.6	6.6
		Don't Know	11	6.6	6.6	13.2
		Agree	134	80.2	80.2	93.4
		Absolutely Agree	11	6.6	6.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	7	6.5	6.5	6.5
		Don't Know	14	13.0	13.0	19.4
		Agree	72	66.7	66.7	86.1
		Absolutely Agree	15	13.9	13.9	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q23

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	21	12.6	12.6	12.6
		Don't Know	13	7.8	7.8	20.4
		Agree	119	71.3	71.3	91.6
		Absolutely Agree	14	8.4	8.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	7	6.5	6.5	6.5
		Don't Know	13	12.0	12.0	18.5
		Agree	74	68.5	68.5	87.0
		Absolutely Agree	14	13.0	13.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q24

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	18	10.8	10.8	10.8
		Don't Know	12	7.2	7.2	18.0
		Agree	114	68.3	68.3	86.2
		Absolutely Agree	23	13.8	13.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	3	2.8	2.8	2.8
		Don't Know	14	13.0	13.0	15.7
		Agree	81	75.0	75.0	90.7
		Absolutely Agree	10	9.3	9.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q25

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	19	11.4	11.4	11.4
		Don't Know	15	9.0	9.0	20.4
		Agree	117	70.1	70.1	90.4
		Absolutely Agree	16	9.6	9.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	7	6.5	6.5	6.5
		Don't Know	18	16.7	16.7	23.1
		Agree	74	68.5	68.5	91.7
		Absolutely Agree	9	8.3	8.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q26

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	9	5.4	5.4	5.4
		Don't Know	13	7.8	7.8	13.2
		Agree	131	78.4	78.4	91.6
		Absolutely Agree	14	8.4	8.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	4	3.7	3.7	3.7
		Don't Know	17	15.7	15.7	19.4
		Agree	78	72.2	72.2	91.7
		Absolutely Agree	9	8.3	8.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q27

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	9	5.4	5.4	5.4
		Don't Know	13	7.8	7.8	13.2
		Agree	132	79.0	79.0	92.2
		Absolutely Agree	13	7.8	7.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	4	3.7	3.7	3.7
		Don't Know	17	15.7	15.7	19.4
		Agree	77	71.3	71.3	90.7
		Absolutely Agree	10	9.3	9.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q28

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	21	12.6	12.6	12.6
		Don't Know	13	7.8	7.8	20.4
		Agree	115	68.9	68.9	89.2
		Absolutely Agree	18	10.8	10.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	7	6.5	6.5	6.5
		Don't Know	13	12.0	12.0	18.5
		Agree	79	73.1	73.1	91.7
		Absolutely Agree	9	8.3	8.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q29

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	18	10.8	10.8	10.8
		Don't Know	21	12.6	12.6	23.4
		Agree	112	67.1	67.1	90.4
		Absolutely Agree	16	9.6	9.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	3	2.8	2.8	2.8
		Don't Know	22	20.4	20.4	23.1
		Agree	74	68.5	68.5	91.7
		Absolutely Agree	9	8.3	8.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q30

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	9	5.4	5.4	5.4
		Don't Know	13	7.8	7.8	13.2
		Agree	132	79.0	79.0	92.2
		Absolutely Agree	13	7.8	7.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	4	3.7	3.7	3.7
		Don't Know	17	15.7	15.7	19.4
		Agree	77	71.3	71.3	90.7
		Absolutely Agree	10	9.3	9.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q31

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	9	5.4	5.4	5.4
		Don't Know	14	8.4	8.4	13.8
		Agree	129	77.2	77.2	91.0
		Absolutely Agree	15	9.0	9.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	4	3.7	3.7	3.7
		Don't Know	26	24.1	24.1	27.8
		Agree	65	60.2	60.2	88.0
		Absolutely Agree	13	12.0	12.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q32

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	20	12.0	12.0	12.0
		Don't Know	12	7.2	7.2	19.2
		Agree	120	71.9	71.9	91.0
		Absolutely Agree	15	9.0	9.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	3	2.8	2.8	2.8
		Don't Know	14	13.0	13.0	15.7
		Agree	86	79.6	79.6	95.4
		Absolutely Agree	5	4.6	4.6	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q33

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	5	3.0	3.0	3.0
		Don't Know	17	10.2	10.2	13.2
		Agree	135	80.8	80.8	94.0
		Absolutely Agree	10	6.0	6.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	4	3.7	3.7	3.7
		Don't Know	17	15.7	15.7	19.4
		Agree	73	67.6	67.6	87.0
		Absolutely Agree	14	13.0	13.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q34

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	2	1.2	1.2	1.2
		Don't Know	2	1.2	1.2	2.4
		Agree	121	72.5	72.5	74.9
		Absolutely Agree	42	25.1	25.1	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Agree	90	83.3	83.3	83.3
		Absolutely Agree	18	16.7	16.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q35

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	2	1.2	1.2	1.2
		Don't Know	55	32.9	32.9	34.1
		Agree	86	51.5	51.5	85.6
		Absolutely Agree	24	14.4	14.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Don't Know	27	25.0	25.0	25.0
		Agree	73	67.6	67.6	92.6
		Absolutely Agree	8	7.4	7.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q36

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	8	4.8	4.8	4.8
		Don't Know	18	10.8	10.8	15.6
		Agree	102	61.1	61.1	76.6
		Absolutely Agree	39	23.4	23.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	4	3.7	3.7	3.7
		Don't Know	10	9.3	9.3	13.0
		Agree	80	74.1	74.1	87.0
		Absolutely Agree	14	13.0	13.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q37

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	12	7.2	7.2	7.2
		Don't Know	16	9.6	9.6	16.8
		Agree	109	65.3	65.3	82.0
		Absolutely Agree	30	18.0	18.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	5	4.6	4.6	4.6
		Don't Know	11	10.2	10.2	14.8
		Agree	82	75.9	75.9	90.7
		Absolutely Agree	10	9.3	9.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q38

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	19	11.4	11.4	11.4
		Don't Know	26	15.6	15.6	26.9
		Agree	113	67.7	67.7	94.6
		Absolutely Agree	9	5.4	5.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	6	5.6	5.6	5.6
		Don't Know	24	22.2	22.2	27.8
		Agree	74	68.5	68.5	96.3
		Absolutely Agree	4	3.7	3.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q39

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	5	3.0	3.0	3.0
		Don't Know	8	4.8	4.8	7.8
		Agree	119	71.3	71.3	79.0
		Absolutely Agree	35	21.0	21.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	2	1.9	1.9	1.9
		Don't Know	11	10.2	10.2	12.0
		Agree	73	67.6	67.6	79.6
		Absolutely Agree	22	20.4	20.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q40

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	45	26.9	26.9	26.9
		Don't Know	25	15.0	15.0	41.9
		Agree	83	49.7	49.7	91.6
		Absolutely Agree	14	8.4	8.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	23	21.3	21.3	21.3
		Don't Know	24	22.2	22.2	43.5
		Agree	59	54.6	54.6	98.1
		Absolutely Agree	2	1.9	1.9	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q41

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	24	14.4	14.4	14.4
		Don't Know	40	24.0	24.0	38.3
		Agree	97	58.1	58.1	96.4
		Absolutely Agree	6	3.6	3.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	10	9.3	9.3	9.3
		Don't Know	15	13.9	13.9	23.1
		Agree	79	73.1	73.1	96.3
		Absolutely Agree	4	3.7	3.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q42

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	9	5.4	5.4	5.4
		Not Agree	59	35.3	35.3	40.7
		Don't Know	29	17.4	17.4	58.1
		Agree	68	40.7	40.7	98.8
		Absolutely Agree	2	1.2	1.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	6	5.6	5.6	5.6
		Not Agree	43	39.8	39.8	45.4
		Don't Know	26	24.1	24.1	69.4
		Agree	33	30.6	30.6	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q43

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	2	1.2	1.2	1.2
		Not Agree	10	6.0	6.0	7.2
		Don't Know	15	9.0	9.0	16.2
		Agree	119	71.3	71.3	87.4
		Absolutely Agree	21	12.6	12.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	8	7.4	7.4	7.4
		Don't Know	24	22.2	22.2	29.6
		Agree	74	68.5	68.5	98.1
		Absolutely Agree	2	1.9	1.9	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q44

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	5	3.0	3.0	3.0
		Don't Know	23	13.8	13.8	16.8
		Agree	112	67.1	67.1	83.8
		Absolutely Agree	27	16.2	16.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	12	11.1	11.1	11.1
		Don't Know	30	27.8	27.8	38.9
		Agree	53	49.1	49.1	88.0
		Absolutely Agree	13	12.0	12.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q45

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	2	1.2	1.2	1.2
		Not Agree	7	4.2	4.2	5.4
		Don't Know	44	26.3	26.3	31.7
		Agree	96	57.5	57.5	89.2
		Absolutely Agree	18	10.8	10.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	13	12.0	12.0	12.0
		Don't Know	48	44.4	44.4	56.5
		Agree	47	43.5	43.5	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q46

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	6	3.6	3.6	3.6
		Don't Know	31	18.6	18.6	22.2
		Agree	97	58.1	58.1	80.2
		Absolutely Agree	33	19.8	19.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	7	6.5	6.5	6.5
		Don't Know	16	14.8	14.8	21.3
		Agree	67	62.0	62.0	83.3
		Absolutely Agree	18	16.7	16.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q47

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Don't Know	16	9.6	9.6	9.6
		Agree	120	71.9	71.9	81.4
		Absolutely Agree	31	18.6	18.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Don't Know	21	19.4	19.4	19.4
		Agree	73	67.6	67.6	87.0
		Absolutely Agree	14	13.0	13.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q48

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	5	3.0	3.0	3.0
		Don't Know	15	9.0	9.0	12.0
		Agree	107	64.1	64.1	76.0
		Absolutely Agree	40	24.0	24.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	6	5.6	5.6	5.6
		Don't Know	8	7.4	7.4	13.0
		Agree	69	63.9	63.9	76.9
		Absolutely Agree	25	23.1	23.1	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q49

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	10	6.0	6.0	6.0
		Don't Know	28	16.8	16.8	22.8
		Agree	102	61.1	61.1	83.8
		Absolutely Agree	27	16.2	16.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	13	12.0	12.0	12.0
		Don't Know	14	13.0	13.0	25.0
		Agree	63	58.3	58.3	83.3
		Absolutely Agree	18	16.7	16.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q50

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Don't Know	15	9.0	9.0	9.0
		Agree	123	73.7	73.7	82.6
		Absolutely Agree	29	17.4	17.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Don't Know	25	23.1	23.1	23.1
		Agree	74	68.5	68.5	91.7
		Absolutely Agree	9	8.3	8.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q51

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	5	3.0	3.0	3.0
		Don't Know	5	3.0	3.0	6.0
		Agree	116	69.5	69.5	75.4
		Absolutely Agree	41	24.6	24.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	6	5.6	5.6	5.6
		Don't Know	4	3.7	3.7	9.3
		Agree	79	73.1	73.1	82.4
		Absolutely Agree	19	17.6	17.6	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q52

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	1	.6	.6	.6
		Don't Know	14	8.4	8.4	9.0
		Agree	115	68.9	68.9	77.8
		Absolutely Agree	37	22.2	22.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	4	3.7	3.7	3.7
		Don't Know	26	24.1	24.1	27.8
		Agree	69	63.9	63.9	91.7
		Absolutely Agree	9	8.3	8.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q53

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree	7	4.2	4.2	4.2
		Don't Know	27	16.2	16.2	20.4
		Agree	97	58.1	58.1	78.4
		Absolutely Agree	36	21.6	21.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	9	8.3	8.3	8.3
		Don't Know	10	9.3	9.3	17.6
		Agree	66	61.1	61.1	78.7
		Absolutely Agree	23	21.3	21.3	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q54

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	11	6.6	6.6	6.6
		Not Agree	25	15.0	15.0	21.6
		Don't Know	11	6.6	6.6	28.1
		Agree	106	63.5	63.5	91.6
		Absolutely Agree	14	8.4	8.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	2	1.9	1.9	1.9
		Not Agree	14	13.0	13.0	14.8
		Don't Know	12	11.1	11.1	25.9
		Agree	72	66.7	66.7	92.6
		Absolutely Agree	8	7.4	7.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q55

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	13	7.8	7.8	7.8
		Not Agree	59	35.3	35.3	43.1
		Don't Know	28	16.8	16.8	59.9
		Agree	60	35.9	35.9	95.8
		Absolutely Agree	7	4.2	4.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	49	45.4	45.4	45.4
		Don't Know	24	22.2	22.2	67.6
		Agree	31	28.7	28.7	96.3
		Absolutely Agree	4	3.7	3.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q56

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	18	10.8	10.8	10.8
		Not Agree	24	14.4	14.4	25.1
		Don't Know	35	21.0	21.0	46.1
		Agree	83	49.7	49.7	95.8
		Absolutely Agree	7	4.2	4.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	15	13.9	13.9	13.9
		Not Agree	33	30.6	30.6	44.4
		Don't Know	17	15.7	15.7	60.2
		Agree	36	33.3	33.3	93.5
		Absolutely Agree	7	6.5	6.5	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q57

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	14	8.4	8.4	8.4
		Not Agree	49	29.3	29.3	37.7
		Don't Know	37	22.2	22.2	59.9
		Agree	62	37.1	37.1	97.0
		Absolutely Agree	5	3.0	3.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	9	8.3	8.3	8.3
		Not Agree	39	36.1	36.1	44.4
		Don't Know	22	20.4	20.4	64.8
		Agree	31	28.7	28.7	93.5
		Absolutely Agree	7	6.5	6.5	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q58

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	18	10.8	10.8	10.8
		Not Agree	47	28.1	28.1	38.9
		Don't Know	46	27.5	27.5	66.5
		Agree	45	26.9	26.9	93.4
		Absolutely Agree	11	6.6	6.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	18	16.7	16.7	16.7
		Not Agree	30	27.8	27.8	44.4
		Don't Know	28	25.9	25.9	70.4
		Agree	29	26.9	26.9	97.2
		Absolutely Agree	3	2.8	2.8	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q59

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	12	7.2	7.2	7.2
		Not Agree	26	15.6	15.6	22.8
		Don't Know	17	10.2	10.2	32.9
		Agree	104	62.3	62.3	95.2
		Absolutely Agree	8	4.8	4.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	11	10.2	10.2	10.2
		Not Agree	31	28.7	28.7	38.9
		Don't Know	17	15.7	15.7	54.6
		Agree	49	45.4	45.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q60

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	7	4.2	4.2	4.2
		Not Agree	54	32.3	32.3	36.5
		Don't Know	20	12.0	12.0	48.5
		Agree	78	46.7	46.7	95.2
		Absolutely Agree	8	4.8	4.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	7	6.5	6.5	6.5
		Not Agree	47	43.5	43.5	50.0
		Don't Know	11	10.2	10.2	60.2
		Agree	43	39.8	39.8	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q61

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	12	7.2	7.2	7.2
		Not Agree	38	22.8	22.8	29.9
		Don't Know	47	28.1	28.1	58.1
		Agree	64	38.3	38.3	96.4
		Absolutely Agree	6	3.6	3.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	18	16.7	16.7	16.7
		Not Agree	42	38.9	38.9	55.6
		Don't Know	26	24.1	24.1	79.6
		Agree	22	20.4	20.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q62

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	13	7.8	7.8	7.8
		Not Agree	37	22.2	22.2	29.9
		Don't Know	26	15.6	15.6	45.5
		Agree	85	50.9	50.9	96.4
		Absolutely Agree	6	3.6	3.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	7	6.5	6.5	6.5
		Not Agree	39	36.1	36.1	42.6
		Don't Know	22	20.4	20.4	63.0
		Agree	40	37.0	37.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q63

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	15	9.0	9.0	9.0
		Not Agree	42	25.1	25.1	34.1
		Don't Know	54	32.3	32.3	66.5
		Agree	50	29.9	29.9	96.4
		Absolutely Agree	6	3.6	3.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	25	23.1	23.1	23.1
		Not Agree	38	35.2	35.2	58.3
		Don't Know	23	21.3	21.3	79.6
		Agree	22	20.4	20.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q64

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	13	7.8	7.8	7.8
		Not Agree	35	21.0	21.0	28.7
		Don't Know	28	16.8	16.8	45.5
		Agree	81	48.5	48.5	94.0
		Absolutely Agree	10	6.0	6.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	17	15.7	15.7	15.7
		Not Agree	31	28.7	28.7	44.4
		Don't Know	16	14.8	14.8	59.3
		Agree	44	40.7	40.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q65

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	2	1.2	1.2	1.2
		Not Agree	27	16.2	16.2	17.4
		Don't Know	41	24.6	24.6	41.9
		Agree	75	44.9	44.9	86.8
		Absolutely Agree	22	13.2	13.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	5	4.6	4.6	4.6
		Not Agree	43	39.8	39.8	44.4
		Don't Know	20	18.5	18.5	63.0
		Agree	38	35.2	35.2	98.1
		Absolutely Agree	2	1.9	1.9	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q66

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	2	1.2	1.2	1.2
		Not Agree	33	19.8	19.8	21.0
		Don't Know	24	14.4	14.4	35.3
		Agree	97	58.1	58.1	93.4
		Absolutely Agree	11	6.6	6.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree	32	29.6	29.6	29.6
		Don't Know	27	25.0	25.0	54.6
		Agree	49	45.4	45.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q67

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	12	7.2	7.2	7.2
		Not Agree	36	21.6	21.6	28.7
		Don't Know	51	30.5	30.5	59.3
		Agree	59	35.3	35.3	94.6
		Absolutely Agree	9	5.4	5.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	9	8.3	8.3	8.3
		Not Agree	38	35.2	35.2	43.5
		Don't Know	23	21.3	21.3	64.8
		Agree	38	35.2	35.2	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q68

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	5	3.0	3.0	3.0
		Not Agree	29	17.4	17.4	20.4
		Don't Know	30	18.0	18.0	38.3
		Agree	94	56.3	56.3	94.6
		Absolutely Agree	9	5.4	5.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	7	6.5	6.5	6.5
		Not Agree	31	28.7	28.7	35.2
		Don't Know	15	13.9	13.9	49.1
		Agree	47	43.5	43.5	92.6
		Absolutely Agree	8	7.4	7.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q69

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	5	3.0	3.0	3.0
		Not Agree	20	12.0	12.0	15.0
		Don't Know	32	19.2	19.2	34.1
		Agree	94	56.3	56.3	90.4
		Absolutely Agree	16	9.6	9.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	2	1.9	1.9	1.9
		Not Agree	24	22.2	22.2	24.1
		Don't Know	39	36.1	36.1	60.2
		Agree	35	32.4	32.4	92.6
		Absolutely Agree	8	7.4	7.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q70

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	7	4.2	4.2	4.2
		Not Agree	18	10.8	10.8	15.0
		Don't Know	24	14.4	14.4	29.3
		Agree	97	58.1	58.1	87.4
		Absolutely Agree	21	12.6	12.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	7	6.5	6.5	6.5
		Not Agree	28	25.9	25.9	32.4
		Don't Know	18	16.7	16.7	49.1
		Agree	50	46.3	46.3	95.4
		Absolutely Agree	5	4.6	4.6	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

q71

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	Not Agree at All	3	1.8	1.8	1.8
		Not Agree	24	14.4	14.4	16.2
		Don't Know	28	16.8	16.8	32.9
		Agree	101	60.5	60.5	93.4
		Absolutely Agree	11	6.6	6.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	Not Agree at All	7	6.5	6.5	6.5
		Not Agree	25	23.1	23.1	29.6
		Don't Know	29	26.9	26.9	56.5
		Agree	42	38.9	38.9	95.4
		Absolutely Agree	5	4.6	4.6	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

building_skills

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	1	24	14.4	14.4	14.4
		2	22	13.2	13.2	27.5
		3	32	19.2	19.2	46.7
		4	33	19.8	19.8	66.5
		5	17	10.2	10.2	76.6
		6	16	9.6	9.6	86.2
		7	6	3.6	3.6	89.8
		9	4	2.4	2.4	92.2
		10	2	1.2	1.2	93.4
		11	11	6.6	6.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	1	17	15.7	15.7	15.7
		2	18	16.7	16.7	32.4
		3	15	13.9	13.9	46.3
		4	26	24.1	24.1	70.4
		5	7	6.5	6.5	76.9
		6	14	13.0	13.0	89.8
		7	3	2.8	2.8	92.6
		11	8	7.4	7.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

performance_evaluation

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	2	11	6.6	6.6	6.6
		3	16	9.6	9.6	16.2
		4	18	10.8	10.8	26.9
		5	22	13.2	13.2	40.1
		6	36	21.6	21.6	61.7
		7	19	11.4	11.4	73.1
		8	24	14.4	14.4	87.4
		9	3	1.8	1.8	89.2
		10	12	7.2	7.2	96.4
		11	6	3.6	3.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	1	5	4.6	4.6	4.6
		2	12	11.1	11.1	15.7
		3	6	5.6	5.6	21.3
		4	7	6.5	6.5	27.8
		5	4	3.7	3.7	31.5
		6	23	21.3	21.3	52.8
		7	20	18.5	18.5	71.3
		8	21	19.4	19.4	90.7
		9	2	1.9	1.9	92.6
		10	2	1.9	1.9	94.4
		11	6	5.6	5.6	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

planning_recruit

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	1	19	11.4	11.4	11.4
		2	12	7.2	7.2	18.6
		3	22	13.2	13.2	31.7
		4	3	1.8	1.8	33.5
		5	9	5.4	5.4	38.9
		6	17	10.2	10.2	49.1
		7	15	9.0	9.0	58.1
		8	12	7.2	7.2	65.3
		9	16	9.6	9.6	74.9
		10	12	7.2	7.2	82.0
		11	30	18.0	18.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	1	3	2.8	2.8	2.8
		2	5	4.6	4.6	7.4
		3	10	9.3	9.3	16.7
		4	4	3.7	3.7	20.4
		5	20	18.5	18.5	38.9
		6	5	4.6	4.6	43.5
		7	7	6.5	6.5	50.0
		8	12	11.1	11.1	61.1
		9	5	4.6	4.6	65.7
		10	18	16.7	16.7	82.4
		11	19	17.6	17.6	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

motivation

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	1	42	25.1	25.1	25.1
		2	12	7.2	7.2	32.3
		3	18	10.8	10.8	43.1
		4	14	8.4	8.4	51.5
		5	28	16.8	16.8	68.3
		6	9	5.4	5.4	73.7
		7	18	10.8	10.8	84.4
		8	9	5.4	5.4	89.8
		9	7	4.2	4.2	94.0
		10	6	3.6	3.6	97.6
		11	4	2.4	2.4	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	1	34	31.5	31.5	31.5
		2	10	9.3	9.3	40.7
		3	10	9.3	9.3	50.0
		4	13	12.0	12.0	62.0
		5	24	22.2	22.2	84.3
		6	6	5.6	5.6	89.8
		7	4	3.7	3.7	93.5
		8	1	.9	.9	94.4
		9	6	5.6	5.6	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

retaining_talent

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	1	44	26.3	26.3	26.3
		2	27	16.2	16.2	42.5
		3	17	10.2	10.2	52.7
		4	24	14.4	14.4	67.1
		5	24	14.4	14.4	81.4
		6	12	7.2	7.2	88.6
		7	10	6.0	6.0	94.6
		8	4	2.4	2.4	97.0
		9	2	1.2	1.2	98.2
		11	3	1.8	1.8	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	1	39	36.1	36.1	36.1
		2	17	15.7	15.7	51.9
		3	18	16.7	16.7	68.5
		4	9	8.3	8.3	76.9
		5	8	7.4	7.4	84.3
		7	10	9.3	9.3	93.5
		10	5	4.6	4.6	98.1
		11	2	1.9	1.9	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

job_rotation

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	2	13	7.8	7.8	7.8
		4	12	7.2	7.2	15.0
		5	6	3.6	3.6	18.6
		6	17	10.2	10.2	28.7
		7	16	9.6	9.6	38.3
		8	10	6.0	6.0	44.3
		9	25	15.0	15.0	59.3
		10	46	27.5	27.5	86.8
		11	22	13.2	13.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	1	5	4.6	4.6	4.6
		2	3	2.8	2.8	7.4
		4	5	4.6	4.6	12.0
		5	4	3.7	3.7	15.7
		6	16	14.8	14.8	30.6
		7	5	4.6	4.6	35.2
		8	9	8.3	8.3	43.5
		9	14	13.0	13.0	56.5
		10	34	31.5	31.5	88.0
		11	13	12.0	12.0	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

mentoring_couching

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	1	5	3.0	3.0	3.0
		2	12	7.2	7.2	10.2
		3	13	7.8	7.8	18.0
		4	12	7.2	7.2	25.1
		5	31	18.6	18.6	43.7
		6	18	10.8	10.8	54.5
		7	38	22.8	22.8	77.2
		8	11	6.6	6.6	83.8
		9	22	13.2	13.2	97.0
		11	5	3.0	3.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	2	5	4.6	4.6	4.6
		3	10	9.3	9.3	13.9
		4	6	5.6	5.6	19.4
		5	17	15.7	15.7	35.2
		6	26	24.1	24.1	59.3
		7	24	22.2	22.2	81.5
		8	14	13.0	13.0	94.4
		9	3	2.8	2.8	97.2
		11	3	2.8	2.8	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

assignments_mobility

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	2	7	4.2	4.2	4.2
		3	17	10.2	10.2	14.4
		4	10	6.0	6.0	20.4
		5	10	6.0	6.0	26.3
		6	20	12.0	12.0	38.3
		7	22	13.2	13.2	51.5
		8	22	13.2	13.2	64.7
		9	21	12.6	12.6	77.2
		10	26	15.6	15.6	92.8
		11	12	7.2	7.2	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	2	14	13.0	13.0	13.0
		3	3	2.8	2.8	15.7
		4	13	12.0	12.0	27.8
		6	7	6.5	6.5	34.3
		7	21	19.4	19.4	53.7
		8	16	14.8	14.8	68.5
		9	16	14.8	14.8	83.3
		10	15	13.9	13.9	97.2
		11	3	2.8	2.8	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

job_enrichment

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	1	6	3.6	3.6	3.6
		3	8	4.8	4.8	8.4
		4	4	2.4	2.4	10.8
		5	9	5.4	5.4	16.2
		6	1	.6	.6	16.8
		8	11	6.6	6.6	23.4
		9	37	22.2	22.2	45.5
		10	38	22.8	22.8	68.3
		11	53	31.7	31.7	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	3	7	6.5	6.5	6.5
		5	5	4.6	4.6	11.1
		6	4	3.7	3.7	14.8
		8	5	4.6	4.6	19.4
		9	36	33.3	33.3	52.8
		10	20	18.5	18.5	71.3
		11	31	28.7	28.7	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

excellence

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	1	8	4.8	4.8	4.8
		2	20	12.0	12.0	16.8
		3	12	7.2	7.2	24.0
		4	12	7.2	7.2	31.1
		5	6	3.6	3.6	34.7
		6	15	9.0	9.0	43.7
		7	18	10.8	10.8	54.5
		8	37	22.2	22.2	76.6
		9	9	5.4	5.4	82.0
		10	19	11.4	11.4	93.4
		11	11	6.6	6.6	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	2	11	10.2	10.2	10.2
		3	15	13.9	13.9	24.1
		4	16	14.8	14.8	38.9
		5	13	12.0	12.0	50.9
		6	7	6.5	6.5	57.4
		7	10	9.3	9.3	66.7
		8	9	8.3	8.3	75.0
		9	10	9.3	9.3	84.3
		10	9	8.3	8.3	92.6
		11	8	7.4	7.4	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

knowing_skills_values_interests

sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Public	Valid	1	19	11.4	11.4	11.4
		2	31	18.6	18.6	29.9
		3	12	7.2	7.2	37.1
		4	25	15.0	15.0	52.1
		5	5	3.0	3.0	55.1
		6	6	3.6	3.6	58.7
		7	5	3.0	3.0	61.7
		8	27	16.2	16.2	77.8
		9	21	12.6	12.6	90.4
		10	6	3.6	3.6	94.0
		11	10	6.0	6.0	100.0
		Total	167	100.0	100.0	
Private	Valid	1	5	4.6	4.6	4.6
		2	13	12.0	12.0	16.7
		3	14	13.0	13.0	29.6
		4	9	8.3	8.3	38.0
		5	6	5.6	5.6	43.5
		7	4	3.7	3.7	47.2
		8	21	19.4	19.4	66.7
		9	16	14.8	14.8	81.5
		10	5	4.6	4.6	86.1
		11	15	13.9	13.9	100.0
		Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Wiederholungen

Wiederholung	1	2	3	4	5	6
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31	31
32	32	32	32	32	32	32
33	33	33	33	33	33	33
34	34	34	34	34	34	34
35	35	35	35	35	35	35
36	36	36	36	36	36	36
37	37	37	37	37	37	37
38	38	38	38	38	38	38
39	39	39	39	39	39	39
40	40	40	40	40	40	40
41	41	41	41	41	41	41
42	42	42	42	42	42	42
43	43	43	43	43	43	43
44	44	44	44	44	44	44
45	45	45	45	45	45	45
46	46	46	46	46	46	46
47	47	47	47	47	47	47
48	48	48	48	48	48	48
49	49	49	49	49	49	49
50	50	50	50	50	50	50
51	51	51	51	51	51	51
52	52	52	52	52	52	52
53	53	53	53	53	53	53
54	54	54	54	54	54	54
55	55	55	55	55	55	55
56	56	56	56	56	56	56
57	57	57	57	57	57	57
58	58	58	58	58	58	58
59	59	59	59	59	59	59
60	60	60	60	60	60	60
61	61	61	61	61	61	61
62	62	62	62	62	62	62
63	63	63	63	63	63	63
64	64	64	64	64	64	64
65	65	65	65	65	65	65
66	66	66	66	66	66	66
67	67	67	67	67	67	67
68	68	68	68	68	68	68
69	69	69	69	69	69	69
70	70	70	70	70	70	70
71	71	71	71	71	71	71
72	72	72	72	72	72	72
73	73	73	73	73	73	73
74	74	74	74	74	74	74
75	75	75	75	75	75	75
76	76	76	76	76	76	76
77	77	77	77	77	77	77
78	78	78	78	78	78	78
79	79	79	79	79	79	79
80	80	80	80	80	80	80
81	81	81	81	81	81	81
82	82	82	82	82	82	82
83	83	83	83	83	83	83
84	84	84	84	84	84	84
85	85	85	85	85	85	85
86	86	86	86	86	86	86
87	87	87	87	87	87	87
88	88	88	88	88	88	88
89	89	89	89	89	89	89
90	90	90	90	90	90	90
91	91	91	91	91	91	91
92	92	92	92	92	92	92
93	93	93	93	93	93	93
94	94	94	94	94	94	94
95	95	95	95	95	95	95
96	96	96	96	96	96	96
97	97	97	97	97	97	97
98	98	98	98	98	98	98
99	99	99	99	99	99	99
100	100	100	100	100	100	100

Statistics

		sector	gender	title	education	age	experience	training_ course	occu
N	Valid	275	275	275	275	275	275	275	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	

Frequency Table

sector

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Public	167	60.7	60.7	60.7
	Private	108	39.3	39.3	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	140	50.9	50.9	50.9
	Female	135	49.1	49.1	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

title

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Employee	151	54.9	54.9	54.9
	Supervisor	20	7.3	7.3	62.2
	Section Head	43	15.6	15.6	77.8
	Deputy Director	40	14.5	14.5	92.4
	Director	21	7.6	7.6	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secondary	40	14.5	14.5	14.5
	Institution	56	20.4	20.4	34.9
	University	155	56.4	56.4	91.3
	Master	24	8.7	8.7	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less Than 25	31	11.3	11.3	11.3
	Between 25-35	158	57.5	57.5	68.7
	Between 35-45	44	16.0	16.0	84.7
	Between 45-55	42	15.3	15.3	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less than 5	138	50.2	50.2	50.2
	Between 5-10	47	17.1	17.1	67.3
	Between 10-15	30	10.9	10.9	78.2
	Between 15-20	9	3.3	3.3	81.5
	More than 20	51	18.5	18.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

training_course

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	None	47	17.1	17.1	17.1
	One Course	21	7.6	7.6	24.7
	Two Course	43	15.6	15.6	40.4
	Three Course	65	23.6	23.6	64.0
	Four Course	59	21.5	21.5	85.5
	Five and More	40	14.5	14.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

occupational_no

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	None	78	28.4	28.4	28.4
	One	92	33.5	33.5	61.8
	Two	40	14.5	14.5	76.4
	Three	40	14.5	14.5	90.9
	Four	19	6.9	6.9	97.8
	Five and More	6	2.2	2.2	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22
N	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275
Val	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	25	9.1	9.1	9.1
	Don't Know	44	16.0	16.0	25.1
	Agree	154	56.0	56.0	81.1
	Absolutely Agree	52	18.9	18.9	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	8	2.9	2.9	2.9
	Not Agree	13	4.7	4.7	7.6
	Don't Know	48	17.5	17.5	25.1
	Agree	155	56.4	56.4	81.5
	Absolutely Agree	51	18.5	18.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	8	2.9	2.9	2.9
	Not Agree	21	7.6	7.6	10.5
	Don't Know	46	16.7	16.7	27.3
	Agree	144	52.4	52.4	79.6
	Absolutely Agree	56	20.4	20.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	2	.7	.7	.7
	Not Agree	26	9.5	9.5	10.2
	Don't Know	52	18.9	18.9	29.1
	Agree	130	47.3	47.3	76.4
	Absolutely Agree	65	23.6	23.6	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	26	9.5	9.5	9.5
	Don't Know	45	16.4	16.4	25.8
	Agree	150	54.5	54.5	80.4
	Absolutely Agree	54	19.6	19.6	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	2	.7	.7	.7
	Not Agree	16	5.8	5.8	6.5
	Don't Know	58	21.1	21.1	27.6
	Agree	154	56.0	56.0	83.6
	Absolutely Agree	45	16.4	16.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	3	1.1	1.1	1.1
	Not Agree	30	10.9	10.9	12.0
	Don't Know	55	20.0	20.0	32.0
	Agree	149	54.2	54.2	86.2
	Absolutely Agree	38	13.8	13.8	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	2	.7	.7	.7
	Not Agree	23	8.4	8.4	9.1
	Don't Know	31	11.3	11.3	20.4
	Agree	189	68.7	68.7	89.1
	Absolutely Agree	30	10.9	10.9	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	8	2.9	2.9	2.9
	Don't Know	30	10.9	10.9	13.8
	Agree	214	77.8	77.8	91.6
	Absolutely Agree	23	8.4	8.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	28	10.2	10.2	10.2
	Don't Know	26	9.5	9.5	19.6
	Agree	198	72.0	72.0	91.6
	Absolutely Agree	23	8.4	8.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	13	4.7	4.7	4.7
	Don't Know	35	12.7	12.7	17.5
	Agree	199	72.4	72.4	89.8
	Absolutely Agree	28	10.2	10.2	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	13	4.7	4.7	4.7
	Don't Know	27	9.8	9.8	14.5
	Agree	203	73.8	73.8	88.4
	Absolutely Agree	32	11.6	11.6	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	23	8.4	8.4	8.4
	Don't Know	36	13.1	13.1	21.5
	Agree	191	69.5	69.5	90.9
	Absolutely Agree	25	9.1	9.1	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	18	6.5	6.5	6.5
	Don't Know	25	9.1	9.1	15.6
	Agree	206	74.9	74.9	90.5
	Absolutely Agree	26	9.5	9.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	28	10.2	10.2	10.2
	Don't Know	26	9.5	9.5	19.6
	Agree	193	70.2	70.2	89.8
	Absolutely Agree	28	10.2	10.2	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	21	7.6	7.6	7.6
	Don't Know	26	9.5	9.5	17.1
	Agree	195	70.9	70.9	88.0
	Absolutely Agree	33	12.0	12.0	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	26	9.5	9.5	9.5
	Don't Know	33	12.0	12.0	21.5
	Agree	191	69.5	69.5	90.9
	Absolutely Agree	25	9.1	9.1	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	13	4.7	4.7	4.7
	Don't Know	30	10.9	10.9	15.6
	Agree	209	76.0	76.0	91.6
	Absolutely Agree	23	8.4	8.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	13	4.7	4.7	4.7
	Don't Know	30	10.9	10.9	15.6
	Agree	209	76.0	76.0	91.6
	Absolutely Agree	23	8.4	8.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	28	10.2	10.2	10.2
	Don't Know	26	9.5	9.5	19.6
	Agree	194	70.5	70.5	90.2
	Absolutely Agree	27	9.8	9.8	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	21	7.6	7.6	7.6
	Don't Know	43	15.6	15.6	23.3
	Agree	186	67.6	67.6	90.9
	Absolutely Agree	25	9.1	9.1	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	13	4.7	4.7	4.7
	Don't Know	30	10.9	10.9	15.6
	Agree	209	76.0	76.0	91.6
	Absolutely Agree	23	8.4	8.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	13	4.7	4.7	4.7
	Don't Know	40	14.5	14.5	19.3
	Agree	194	70.5	70.5	89.8
	Absolutely Agree	28	10.2	10.2	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	23	8.4	8.4	8.4
	Don't Know	26	9.5	9.5	17.8
	Agree	206	74.9	74.9	92.7
	Absolutely Agree	20	7.3	7.3	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	9	3.3	3.3	3.3
	Don't Know	34	12.4	12.4	15.6
	Agree	208	75.6	75.6	91.3
	Absolutely Agree	24	8.7	8.7	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	2	.7	.7	.7
	Don't Know	2	.7	.7	1.5
	Agree	211	76.7	76.7	78.2
	Absolutely Agree	60	21.8	21.8	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	2	.7	.7	.7
	Don't Know	82	29.8	29.8	30.5
	Agree	159	57.8	57.8	88.4
	Absolutely Agree	32	11.6	11.6	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	12	4.4	4.4	4.4
	Don't Know	28	10.2	10.2	14.5
	Agree	182	66.2	66.2	80.7
	Absolutely Agree	53	19.3	19.3	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	17	6.2	6.2	6.2
	Don't Know	27	9.8	9.8	16.0
	Agree	191	69.5	69.5	85.5
	Absolutely Agree	40	14.5	14.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	25	9.1	9.1	9.1
	Don't Know	50	18.2	18.2	27.3
	Agree	187	68.0	68.0	95.3
	Absolutely Agree	13	4.7	4.7	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	7	2.5	2.5	2.5
	Don't Know	19	6.9	6.9	9.5
	Agree	192	69.8	69.8	79.3
	Absolutely Agree	57	20.7	20.7	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	68	24.7	24.7	24.7
	Don't Know	49	17.8	17.8	42.5
	Agree	142	51.6	51.6	94.2
	Absolutely Agree	16	5.8	5.8	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	34	12.4	12.4	12.4
	Don't Know	55	20.0	20.0	32.4
	Agree	176	64.0	64.0	96.4
	Absolutely Agree	10	3.6	3.6	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	15	5.5	5.5	5.5
	Not Agree	102	37.1	37.1	42.5
	Don't Know	55	20.0	20.0	62.5
	Agree	101	36.7	36.7	99.3
	Absolutely Agree	2	.7	.7	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	2	.7	.7	.7
	Not Agree	18	6.5	6.5	7.3
	Don't Know	39	14.2	14.2	21.5
	Agree	193	70.2	70.2	91.6
	Absolutely Agree	23	8.4	8.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	17	6.2	6.2	6.2
	Don't Know	53	19.3	19.3	25.5
	Agree	165	60.0	60.0	85.5
	Absolutely Agree	40	14.5	14.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	2	.7	.7	.7
	Not Agree	20	7.3	7.3	8.0
	Don't Know	92	33.5	33.5	41.5
	Agree	143	52.0	52.0	93.5
	Absolutely Agree	18	6.5	6.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	13	4.7	4.7	4.7
	Don't Know	47	17.1	17.1	21.8
	Agree	164	59.6	59.6	81.5
	Absolutely Agree	51	18.5	18.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Don't Know	37	13.5	13.5	13.5
	Agree	193	70.2	70.2	83.6
	Absolutely Agree	45	16.4	16.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	11	4.0	4.0	4.0
	Don't Know	23	8.4	8.4	12.4
	Agree	176	64.0	64.0	76.4
	Absolutely Agree	65	23.6	23.6	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	23	8.4	8.4	8.4
	Don't Know	42	15.3	15.3	23.6
	Agree	165	60.0	60.0	83.6
	Absolutely Agree	45	16.4	16.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Don't Know	40	14.5	14.5	14.5
	Agree	197	71.6	71.6	86.2
	Absolutely Agree	38	13.8	13.8	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q51

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	11	4.0	4.0	4.0
	Don't Know	9	3.3	3.3	7.3
	Agree	195	70.9	70.9	78.2
	Absolutely Agree	60	21.8	21.8	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q52

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	5	1.8	1.8	1.8
	Don't Know	40	14.5	14.5	16.4
	Agree	184	66.9	66.9	83.3
	Absolutely Agree	46	16.7	16.7	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q53

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree	16	5.8	5.8	5.8
	Don't Know	37	13.5	13.5	19.3
	Agree	163	59.3	59.3	78.5
	Absolutely Agree	59	21.5	21.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q54

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	13	4.7	4.7	4.7
	Not Agree	39	14.2	14.2	18.9
	Don't Know	23	8.4	8.4	27.3
	Agree	178	64.7	64.7	92.0
	Absolutely Agree	22	8.0	8.0	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q55

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	13	4.7	4.7	4.7
	Not Agree	108	39.3	39.3	44.0
	Don't Know	52	18.9	18.9	62.9
	Agree	91	33.1	33.1	96.0
	Absolutely Agree	11	4.0	4.0	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q56

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	33	12.0	12.0	12.0
	Not Agree	57	20.7	20.7	32.7
	Don't Know	52	18.9	18.9	51.6
	Agree	119	43.3	43.3	94.9
	Absolutely Agree	14	5.1	5.1	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q57

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	23	8.4	8.4	8.4
	Not Agree	88	32.0	32.0	40.4
	Don't Know	59	21.5	21.5	61.8
	Agree	93	33.8	33.8	95.6
	Absolutely Agree	12	4.4	4.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q58

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	36	13.1	13.1	13.1
	Not Agree	77	28.0	28.0	41.1
	Don't Know	74	26.9	26.9	68.0
	Agree	74	26.9	26.9	94.9
	Absolutely Agree	14	5.1	5.1	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q59

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	23	8.4	8.4	8.4
	Not Agree	57	20.7	20.7	29.1
	Don't Know	34	12.4	12.4	41.5
	Agree	153	55.6	55.6	97.1
	Absolutely Agree	8	2.9	2.9	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q60

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	14	5.1	5.1	5.1
	Not Agree	101	36.7	36.7	41.8
	Don't Know	31	11.3	11.3	53.1
	Agree	121	44.0	44.0	97.1
	Absolutely Agree	8	2.9	2.9	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q61

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	30	10.9	10.9	10.9
	Not Agree	80	29.1	29.1	40.0
	Don't Know	73	26.5	26.5	66.5
	Agree	86	31.3	31.3	97.8
	Absolutely Agree	6	2.2	2.2	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q62

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	20	7.3	7.3	7.3
	Not Agree	76	27.6	27.6	34.9
	Don't Know	48	17.5	17.5	52.4
	Agree	125	45.5	45.5	97.8
	Absolutely Agree	6	2.2	2.2	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q63

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	40	14.5	14.5	14.5
	Not Agree	80	29.1	29.1	43.6
	Don't Know	77	28.0	28.0	71.6
	Agree	72	26.2	26.2	97.8
	Absolutely Agree	6	2.2	2.2	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q64

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	30	10.9	10.9	10.9
	Not Agree	66	24.0	24.0	34.9
	Don't Know	44	16.0	16.0	50.9
	Agree	125	45.5	45.5	96.4
	Absolutely Agree	10	3.6	3.6	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q65

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	7	2.5	2.5	2.5
	Not Agree	70	25.5	25.5	28.0
	Don't Know	61	22.2	22.2	50.2
	Agree	113	41.1	41.1	91.3
	Absolutely Agree	24	8.7	8.7	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q66

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	2	.7	.7	.7
	Not Agree	65	23.6	23.6	24.4
	Don't Know	51	18.5	18.5	42.9
	Agree	146	53.1	53.1	96.0
	Absolutely Agree	11	4.0	4.0	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q67

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	21	7.6	7.6	7.6
	Not Agree	74	26.9	26.9	34.5
	Don't Know	74	26.9	26.9	61.5
	Agree	97	35.3	35.3	96.7
	Absolutely Agree	9	3.3	3.3	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q68

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	12	4.4	4.4	4.4
	Not Agree	60	21.8	21.8	26.2
	Don't Know	45	16.4	16.4	42.5
	Agree	141	51.3	51.3	93.8
	Absolutely Agree	17	6.2	6.2	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q69

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	7	2.5	2.5	2.5
	Not Agree	44	16.0	16.0	18.5
	Don't Know	71	25.8	25.8	44.4
	Agree	129	46.9	46.9	91.3
	Absolutely Agree	24	8.7	8.7	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q70

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	14	5.1	5.1	5.1
	Not Agree	46	16.7	16.7	21.8
	Don't Know	42	15.3	15.3	37.1
	Agree	147	53.5	53.5	90.5
	Absolutely Agree	26	9.5	9.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

q71

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not Agree at All	10	3.6	3.6	3.6
	Not Agree	49	17.8	17.8	21.5
	Don't Know	57	20.7	20.7	42.2
	Agree	143	52.0	52.0	94.2
	Absolutely Agree	16	5.8	5.8	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

building_skills

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	14.9	14.9	14.9
	2	40	14.5	14.5	29.5
	3	47	17.1	17.1	46.5
	4	59	21.5	21.5	68.0
	5	24	8.7	8.7	76.7
	6	30	10.9	10.9	87.6
	7	9	3.3	3.3	90.9
	9	4	1.5	1.5	92.4
	10	2	.7	.7	93.1
	11	19	6.9	6.9	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

performance_evaluation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	1.8	1.8	1.8
2	23	8.4	8.4	10.2
3	22	8.0	8.0	18.2
4	25	9.1	9.1	27.3
5	26	9.5	9.5	36.7
6	59	21.5	21.5	58.2
7	39	14.2	14.2	72.4
8	45	16.4	16.4	88.7
9	5	1.8	1.8	90.5
10	14	5.1	5.1	95.6
11	12	4.4	4.4	100.0
Total	275	100.0	100.0	

planning_recruit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	8.0	8.0	8.0
2	17	6.2	6.2	14.2
3	32	11.6	11.6	25.8
4	7	2.5	2.5	28.4
5	29	10.5	10.5	38.9
6	22	8.0	8.0	46.9
7	22	8.0	8.0	54.9
8	24	8.7	8.7	63.6
9	21	7.6	7.6	71.3
10	30	10.9	10.9	82.2
11	49	17.8	17.8	100.0
Total	275	100.0	100.0	

motivation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	76	27.6	27.6	27.6
2	22	8.0	8.0	35.6
3	28	10.2	10.2	45.8
4	27	9.8	9.8	55.6
5	52	18.9	18.9	74.5
6	15	5.5	5.5	80.0
7	22	8.0	8.0	88.0
8	10	3.6	3.6	91.6
9	13	4.7	4.7	96.4
10	6	2.2	2.2	98.5
11	4	1.5	1.5	100.0
Total	275	100.0	100.0	

retaining_talent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	83	30.2	30.2	30.2
2	44	16.0	16.0	46.2
3	35	12.7	12.7	58.9
4	33	12.0	12.0	70.9
5	32	11.6	11.6	82.5
6	12	4.4	4.4	86.9
7	20	7.3	7.3	94.2
8	4	1.5	1.5	95.6
9	2	.7	.7	96.4
10	5	1.8	1.8	98.2
11	5	1.8	1.8	100.0
Total	275	100.0	100.0	

job_rotation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	1.8	1.8	1.8
2	16	5.8	5.8	7.6
4	17	6.2	6.2	13.8
5	10	3.6	3.6	17.5
6	33	12.0	12.0	29.5
7	21	7.6	7.6	37.1
8	19	6.9	6.9	44.0
9	39	14.2	14.2	58.2
10	80	29.1	29.1	87.3
11	35	12.7	12.7	100.0
Total	275	100.0	100.0	

mentoring_couching

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	1.8	1.8	1.8
2	17	6.2	6.2	8.0
3	23	8.4	8.4	16.4
4	18	6.5	6.5	22.9
5	48	17.5	17.5	40.4
6	44	16.0	16.0	56.4
7	62	22.5	22.5	78.9
8	25	9.1	9.1	88.0
9	25	9.1	9.1	97.1
11	8	2.9	2.9	100.0
Total	275	100.0	100.0	

assignments_mobility

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	21	7.6	7.6	7.6
	3	20	7.3	7.3	14.9
	4	23	8.4	8.4	23.3
	5	10	3.6	3.6	26.9
	6	27	9.8	9.8	36.7
	7	43	15.6	15.6	52.4
	8	38	13.8	13.8	66.2
	9	37	13.5	13.5	79.6
	10	41	14.9	14.9	94.5
	11	15	5.5	5.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

job_enrichment

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2.2	2.2	2.2
	3	15	5.5	5.5	7.6
	4	4	1.5	1.5	9.1
	5	14	5.1	5.1	14.2
	6	5	1.8	1.8	16.0
	8	16	5.8	5.8	21.8
	9	73	26.5	26.5	48.4
	10	58	21.1	21.1	69.5
	11	84	30.5	30.5	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

excellence

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	2.9	2.9	2.9
	2	31	11.3	11.3	14.2
	3	27	9.8	9.8	24.0
	4	28	10.2	10.2	34.2
	5	19	6.9	6.9	41.1
	6	22	8.0	8.0	49.1
	7	28	10.2	10.2	59.3
	8	46	16.7	16.7	76.0
	9	19	6.9	6.9	82.9
	10	28	10.2	10.2	93.1
	11	19	6.9	6.9	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

knowing_skills_values_interests

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	24	8.7	8.7	8.7
2	44	16.0	16.0	24.7
3	26	9.5	9.5	34.2
4	34	12.4	12.4	46.5
5	11	4.0	4.0	50.5
6	6	2.2	2.2	52.7
7	9	3.3	3.3	56.0
8	48	17.5	17.5	73.5
9	37	13.5	13.5	86.9
10	11	4.0	4.0	90.9
11	25	9.1	9.1	100.0
Total	275	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q9	275	2.00	5.00	3.8473	.83182
q10	275	1.00	5.00	3.8291	.88575
q11	275	1.00	5.00	3.7964	.94868
q12	275	1.00	5.00	3.8364	.91945
q13	275	2.00	5.00	3.8436	.84637
q14	275	1.00	5.00	3.8145	.80041
q15	275	1.00	5.00	3.6873	.88191
q16	275	1.00	5.00	3.8073	.76603
q17	275	2.00	5.00	3.9164	.55063
q18	275	2.00	5.00	3.7855	.73579
q19	275	2.00	5.00	3.8800	.63660
q20	275	2.00	5.00	3.9236	.63187
q21	275	2.00	5.00	3.7927	.71783
q22	275	2.00	5.00	3.8727	.65776
q23	275	2.00	5.00	3.8036	.75309
q24	275	2.00	5.00	3.8727	.71108
q25	275	2.00	5.00	3.7818	.73720
q26	275	2.00	5.00	3.8800	.60726
q27	275	2.00	5.00	3.8800	.60726
q28	275	2.00	5.00	3.8000	.74970
q29	275	2.00	5.00	3.7818	.71202
q30	275	2.00	5.00	3.8800	.60726
q31	275	2.00	5.00	3.8618	.64714
q32	275	2.00	5.00	3.8109	.68393
q33	275	2.00	5.00	3.8982	.57677
q34	275	2.00	5.00	4.1964	.46559
q35	275	1.00	5.00	3.7964	.66342
q36	275	2.00	5.00	4.0036	.68614
q37	275	2.00	5.00	3.9236	.69774
q38	275	2.00	5.00	3.6836	.70316
q39	275	2.00	5.00	4.0873	.60985
q40	275	2.00	5.00	3.3855	.92243
q41	275	2.00	5.00	3.5891	.75108
q42	275	1.00	5.00	2.9018	.98963
q43	275	1.00	5.00	3.7891	.71421
q44	275	2.00	5.00	3.8291	.74718
q45	275	1.00	5.00	3.5636	.75367
q46	275	2.00	5.00	3.9200	.73554
q47	275	3.00	5.00	4.0291	.54628
q48	275	2.00	5.00	4.0727	.69025
q49	275	2.00	5.00	3.8436	.79293
q50	275	3.00	5.00	3.9927	.53350
q51	275	2.00	5.00	4.1055	.63344
q52	275	2.00	5.00	3.9855	.62181
q53	275	2.00	5.00	3.9636	.76329
q54	275	1.00	5.00	3.5709	.98782
q55	275	1.00	5.00	2.9236	1.03479
q56	275	1.00	5.00	3.0873	1.14927
q57	275	1.00	5.00	2.9382	1.08060
q58	275	1.00	5.00	2.8291	1.11880
q59	275	1.00	5.00	3.2400	1.07758
q60	275	1.00	5.00	3.0291	1.06327
q61	275	1.00	5.00	2.8473	1.05260
q62	275	1.00	5.00	3.3782	1.05888

Correlations

Correlations

		training_ course	occupational_ no
training_course	Pearson Correlation	1	.328**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	275	275
occupational_no	Pearson Correlation	.328**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	275	275

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

sector			training_ course	occupational_ no
Public	training_course	Pearson Correlation	1	.396**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	167	167
	occupational_no	Pearson Correlation	.396**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	167	167
Private	training_course	Pearson Correlation	1	.220*
		Sig. (2-tailed)	.	.022
		N	108	108
	occupational_no	Pearson Correlation	.220*	1
		Sig. (2-tailed)	.022	.
		N	108	108

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

sector			X1	X11	X12	X13	X14	X2	Y
Public	X1	Pearson Correlation	1	.726**	.858**	.562**	.474**	.274**	.305**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	167	167	167	167	167	167	167
	X11	Pearson Correlation	.726**	1	.458**	.218**	.160*	.025	.116
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.005	.038	.749	.134
		N	167	167	167	167	167	167	167
	X12	Pearson Correlation	.858**	.458**	1	.291**	.216**	.292**	.216**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.005	.000	.005
		N	167	167	167	167	167	167	167
	X13	Pearson Correlation	.562**	.218**	.291**	1	.324**	.272**	.290**
		Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.	.000	.000	.000
		N	167	167	167	167	167	167	167
	X14	Pearson Correlation	.474**	.160*	.216**	.324**	1	.151	.314**
		Sig. (2-tailed)	.000	.038	.005	.000	.	.051	.000
		N	167	167	167	167	167	167	167
	X2	Pearson Correlation	.274**	.025	.292**	.272**	.151	1	.819**
		Sig. (2-tailed)	.000	.749	.000	.000	.051	.	.000
		N	167	167	167	167	167	167	167
	Y	Pearson Correlation	.305**	.116	.216**	.290**	.314**	.819**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	.134	.005	.000	.000	.000	.
		N	167	167	167	167	167	167	167
Private	X1	Pearson Correlation	1	.541**	.856**	.398**	.593**	.224*	.336**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.020	.000
		N	108	108	108	108	108	108	108
	X11	Pearson Correlation	.541**	1	.266**	-.219*	.160	-.034	.117
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.005	.023	.099	.723	.228
		N	108	108	108	108	108	108	108
	X12	Pearson Correlation	.856**	.266**	1	.231*	.309**	.261**	.353**
		Sig. (2-tailed)	.000	.005	.	.016	.001	.006	.000
		N	108	108	108	108	108	108	108
	X13	Pearson Correlation	.398**	-.219*	.231*	1	.271**	.272**	.224*
		Sig. (2-tailed)	.000	.023	.016	.	.005	.004	.020
		N	108	108	108	108	108	108	108
	X14	Pearson Correlation	.593**	.160	.309**	.271**	1	.021	.055
		Sig. (2-tailed)	.000	.099	.001	.005	.	.828	.570
		N	108	108	108	108	108	108	108
	X2	Pearson Correlation	.224*	-.034	.261**	.272**	.021	1	.868**
		Sig. (2-tailed)	.020	.723	.006	.004	.828	.	.000
		N	108	108	108	108	108	108	108
	Y	Pearson Correlation	.336**	.117	.353**	.224*	.055	.868**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	.228	.000	.020	.570	.000	.
		N	108	108	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).