الجمهوريّــة العربيّــة السوريّــة

جامعـــــة دمشـــــق

المعهد العالي للتنمية الإداريّة

قسم إدارة الموارد البشريّة

أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشريّة

دراسة ميدانيّة على العاملين في بنك البركة – سورية

رسالة مُقدّمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشريّة

إعداد الطّالبــة

بشرى زهير السّيد أحمد

إشـراف الأستاذ الدّكتــور

أسامة الفرّاج

اقتصاد وإدارة المؤسّسات الصحيّة

دمشق 2021- 2022م

الجمهوريّــة العربيّــة السوريّــة

جامعـــــة دمشـــــق

المعهد العالي للتنمية الإداريّة

قسم إدارة الموارد البشريّة

أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشريّة

دراسة ميدانيّة على العاملين في بنك البركة – سورية

رسالة مُقدّمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشريّة

إعداد الطّالبــة

بشرى زهير السّيد أحمد

إشـراف الأستاذ الدّكتــور

أسامة الفرّاج

اقتصاد وإدارة المؤسّسات الصحيّة

التّدقيق اللّغوي

سلام المسالخي

خريجة جامعة دمشق – كليّة الآداب والعلوم الإنسانية – قسم اللّغة العربية

رقم الشّهادة (2074 / ش ط) – قرار مجلس جامعة دمشق رقم (1417) – تاريخ 2 / 2/ 2020

دمشق 2021- 2022م

الشّكر والتّقدير

بعد سنتين من العمل والجهد المتواصل لا يَسعُني إلا أن أتقدم بكامل الشّكر والعرفان لكل من ساعدني على إتمام هذه الدّراسة المتواضعة سواءً بجهده أو بوقته أو مُلاحظاته ودعمه ووجوده المعنويّ . . .

وأخص بالشّكر والتّقدير الدّكتور المشرف **أسامة الفرّاج** الّذي تفضّل بالإشراف على رسالتي ، ولم يتوانَ لحظةً بإبداء النّصح والإرشاد من علمه الواسع وخبرته القيّمة لإتمام رسالتي بالشّكل الأفضل .

والشّكر موصول لعضوي لجنة المناقشة اللّذان تفضلا بقبول تحكيم رسالتي ليثروها بملاحظاتهم القيّمة، وهما :

الدّكتور همام خوندة

الدّكتورة ناريمان شويكي

وكلُّ هذا ما كان ليتمّ لولا جهود كادر المعهد العالي للتنمية الإدارية وكادر بنك البركة–سورية إدارةً وموظفين لما قدّموه من مساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع

إلى كل هؤلاء . . لكم مني كل الشّكر والتّقدير والامتنان . . .

الباحثة: بشرى السّيد أحمد

الإهداء

لكلّ رحلةٍ محطات . . .

ولكلّ محطةٍ ذكريات . . .

إلى أولئك الّذين ما كانت رحلتي لتُثمر دون رعايتهم، ولا أن أبلغ هذه

المحطة دون حكمتهم . . .

أُهدي هذا العمل ليكون علماً ينفع وذكرى تُمتِع . . .

وعلى أمل اللقاء في محطةٍ قادمة تتحقق فيها الأمنيات، أرفع دعواتي لكم

بطيب العمل وجميل الذّكريات .

فهرس المُحتويات Table of Contents

العنوان	رقم الصفحة
قرار لجنة الحكم	I
الشّكر والتّقدير	II
الإهداء	III
فهرس المحتويات	IV
فهرس الجداول	VII
فهرس الأشكال	VIII
المُستخلص	IX
الجزء التّمهيدي: الإطار العام للدّراسة	
المُقدّمة	3 – 2
مصطلحات الدّراسة	4 – 3
مشكلة الدّراسة	5 – 4
تساؤلات الدّراسة	5
نموذج الدّراسة	6
فرضيات الدّراسة	8 – 6
أهداف الدّراسة	9 – 8
أهمية الدّراسة	10 – 9
الدّراسات المرجعية (الدّراسات السّابقة)	23 – 10
منهج الدّراسة وإجراءاتها	28 – 23
محددات الدّراسة	28

الجزء الأوّل: أدبيات الدّراسة	
الفصل الأوّل: الذّكاء العاطفي	
نشأة مفهوم الذّكاء العاطفي	39 – 31
التّطور التّاريخي لمفهوم الذّكاء العاطفي	40 – 39

تسمية الذّكاء العاطفي	40
تعريف الذّكاء العاطفي	43 – 41
الذّكاء المعرفي والذّكاء العاطفي والعلاقة بينهما	44 – 43
أهمية الذّكاء العاطفي	49 – 45
علاقة الذّكاء العاطفي بالذّكاء المتعدد	50 – 49
خصائص الذّكاء العاطفي لدى المديرين	51 – 50
تنمية مهارات الذّكاء العاطفي	53 – 51
الفصل الثّاني: نماذج الذّكاء العاطفي	
تمهيد	55
الفرق بين نماذج (القدرة، السّمات، المختلطة)	56
نماذج الذّكاء العاطفي التّقليدية	75 – 57
نماذج الذّكاء العاطفي المعاصرة	79 – 76
خاتمة	81 – 79
الفصل الثّالث: مرونة الموارد البشرية	
تمهيد	83
تطوّر مفهوم المرونة الاستراتيجية.	84
تعريف المرونة الاستراتيجية.	85 – 84
أبعاد المرونة الاستراتيجية.	88 – 86
تعريف مرونة الموارد البشرية.	91 – 90
مراحل تطوّر مرونة الموارد البشرية.	92 – 91
أبعاد مرونة الموارد البشرية.	98 – 92
الاختلاف بين مرونة إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التّقليدية.	99
الشّروط التّنظيمية لمتغير المرونة.	102 – 100
الفوائد المترتبة على تعزيز المرونة لدى الموظفين في بيئة العمل.	105 – 103
خاتمة	105
الجزء الثّاني: منهج الدّراسة وإجراءاتها	
الفصل الأوّل: الدّراسة الميدانية	

لمحة عن بنك البركة – سورية	110 – 108
مجتمع وعيّنة الدّراسة	111 – 110
أداة الدّراسة	113 – 112
الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة	115 – 114
اختبارات الصدق والثّبات لأداة الدّراسة	122 – 115
التحليل الوصفيّ:	
– البيانات الديموغرافية	127 – 123
– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة	139 – 129
– نتائج اختبار ت ستودنت لعيّنة واحدة	146 – 139
تحليل فرضيّات الدّراسة وتفسير نتائجها	173 – 147
الفصل الثّاني: نتائج وتوصيات الدّراسة	
نتائج فرضيات الدّراسة	175
نتائج الدّراسة الوصفية	177 – 176
توصيات الدّراسة	178 – 177
المقترحات والآفاق المستقبلية	178
المراجع والمصادر	
المراجع باللغة العربيّة	190 – 181
المراجع باللغة الأجنبيّة	194 – 190
ملاحق الدّراسة	
مُلحق (1): قائمة بأسماء السادة المُحكّمين	196
مُلحق (2): الاستبانة بصورتها النهائيّة	205 – 197
مُلحق (3): التّكرارات والنّسب المئوية لمحاور الاستبانة	213 – 206
المُستخلص باللغة الإنكليزيّة	

قائمة الجداول List of Tables

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	الفرق بين الذّكاء العقلي والذّكاء العاطفي	44
2	الفرق بين نماذج (القدرة، السّمات، المختلطة)	56
3	الأبعاد المعتمدة في المرونة الاستراتيجية	87 -86
4	الأبعاد المعتمدة في مرونة الموارد البشرية	94 – 93
5	مقارنة بين المرونة الوظيفية (الدّاخلية والخارجية) من حيث الكم والنّوع	95
6	الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التّقليدية ومرونة إدارة الموارد البشرية	99
7	توزيع بنود مقياس مرونة الموارد البشرية على بُعديه	113
8	تدرج أوزان مقياس ليكرت الخماسي	113
9	معاملات ارتباط بنود محور الذكاء العاطفي لدى المديرين مع الدرجة الكلية لهذا المحور	116
10	معاملات ارتباط درجة كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في محور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة المديرين	117
11	معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً والدرجة الكلية لمحور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة المديرين	118
12	معاملات ثبات الاستبانة لدى عيّنة المديرين	118
13	معاملات ارتباط بنود محور الذكاء العاطفي لدى المديرين مع الدرجة الكلية لهذا المحور لدى عيّنة الموظفين	120
14	معاملات ارتباط درجة كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في محور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة الموظفين	121
15	معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً والدرجة الكلية لمحور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة الموظفين	121
16	معاملات ثبات الاستبانة لدى عيّنة الموظفين	122
17	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالتها	128
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على بنود محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين	130 – 129
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على عبارات البعد الأول	132 – 131

	(المرونة الوظيفية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)	
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على بنود البعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)	133
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على عبارات محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين	136 – 135
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)	137
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)	138
24	نتائج اختبار (ت) ستيودنت لعيّنة واحدة لدى عيّنة المديرين	141 – 139
25	نتائج اختبار (ت) ستيودنت لعيّنة واحدة لدى عيّنة الموظفين	146 – 142
26	نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة الدّراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف)	147
27	نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة الدّراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف)	148
28	معامل الارتباط ومعامل التّحديد لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية	150
29	نتائج تحليل التّباين لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية	151
30	ثوابت الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية	151
31	معامل الارتباط ومعامل التّحديد لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزمانية	152
32	نتائج تحليل التّباين لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزمانية	153
33	معامل الارتباط ومعامل التّحديد لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية	153

34	نتائج تحليل التّباين لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية	154
35	نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تبعاً لمتغير النوع	157
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر	157
37	نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر	158
38	اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر	158
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	159
40	نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	160
41	اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	160
42	نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تبعاً لمتغير سنوات العمل في البنك	161
43	نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تبعاً لمتغير النوع	164
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير العمر	166 – 165
45	نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير العمر	166
46	اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على بعد المرونة الوظيفية تُعزى لمتغير العمر	167
47	اختبار LSD للمقارنات البعدية المتعددة على المرونة الوظيفية تُعزى لمتغير العمر	168
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس	169

	مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	
49	نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	170 – 169
50	اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على بعدي مقياس مرونة الموارد البشرية لدى الموظفين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	170
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير سنوات العمل في البنك	172 – 171
52	نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير سنوات العمل في البنك	172
53	اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على بعد المرونة الوظيفة تُعزى لمتغير سنوات العمل في البنك	173
54	التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات المديرين على عبارات الذّكاء العاطفي لدى المديرين	207 – 206
55	التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات المديرين على عبارات البعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)	208
56	التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات المديرين على عبارات البعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)	209
57	التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات الموظفين على عبارات الاستبانة للمحور الأول (الذّكاء العاطفي لدى المديرين)	211 – 210
58	التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)	212
59	التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)	213

قائمة الأشكال والرسوم البيانيّة List of Tables

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدّراسة	6
2	مؤشرات نجاح الأفراد في الحياة	45
3	أبعاد الذّكاء العاطفي وفق نموذج ماير وسالوفي	57
4	العلاقة الجدلية بين الذّات المثالية وصورة الذّات	63
5	خريطة معرفية لتقدير الذّات	64
6	نموذج الذكاء العاطفيّ	80
7	توزع أفراد عيّنة المديرين وفق متغير النّوع	123
8	توزع أفراد عيّنة المديرين وفق متغير العمر	123
9	توزع أفراد عيّنة المديرين وفق متغير المؤهل العلمي	124
10	توزع أفراد عيّنة المديرين وفق متغير سنوات العمل في البنك	125
11	توزع أفراد عيّنة الموظفين وفق متغير النّوع	125
12	توزع أفراد عيّنة الموظفين وفق متغير العمر	126
13	توزع أفراد عيّنة الموظفين وفق متغير المؤهل العلمي	126
14	توزع أفراد عيّنة الموظفين وفق متغير سنوات العمل في البنك	127

"المُستخلص"

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية ببُعديها (المرونة الوظيفية، المرونة الزّمانية)، وذلك لما لها من أهمية بالغة في الاستجابة السّريعة للتّغيرات والتّكيف معها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استعراض الأُطر النظرية لكلّ من الذّكاء العاطفي لدى المديرين ومرونة الموارد البشرية، ومن ثُمّ تمّ عرض الدراسة الميدانية حيثُ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والأسلوب التّحليلي، وتمثّلت أداة الدراسة باستبانة تمّ تصميمها لهذا الغرض مُؤلّفة من /3/ محاور أساسية هي: المُتغيّرات الديموغرافيّة والذّكاء العاطفي لدى المديرين ومرونة الموارد البشرية، وقد تمّ تطبيقها على عيّنة مُكوّنة من /30/ مُديراً في بنك البركة سورية، ومن ثُمّ تمّ تحليل نتائج هذه الاستبانات وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة (SPSS V.24).

وقد خَلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها: وجود علاقة أثر موجبة للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى المديرين في بنك البركة–سورية، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزّمانية، وكذلك لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية ككل، كما أثبتت الدراسة وجود فروق لدى المديرين العاملين في بنك البركة–سورية من حيث امتلاكهم لمهارات الذّكاء العاطفي تعزى لمتغيرات النوع والعمر والمؤهل العلمي بينما لا توجد فروق لدى هذه الفئة تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في البنك ،بالإضافة لوجود اختلافات جوهرية لدى الأفراد العاملين فيما يتعلق ببُعد مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغيرات النّوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، بينما لا توجد اختلافات جوهرية تبعاً لمتغير العمر.

الكلمات الرّئيسية (المفتاحيّة) (Key Words): الذّكاء العاطفي"Emotional Intelligence"، مرونة الموارد البشرية "Human Resources Resilience"، المرونة الوظيفية "functional flexibility"، المرونة الزّمانية "time flexibility"، بنك البركة "Al Baraka Bank"

الجزء التّمهيدي

الإطار العام للدّراسة

1. المقدمة.
2. مصطلحات الدّراسة.
3. مشكلة الدّراسة.
4. تساؤلات الدّراسة.
5. نموذج الدّراسة.
6. فرضيات الدّراسة.
7. أهداف الدّراسة.
8. أهمية الدّراسة.
9. الدّراسات المرجعية (الدّراسات السّابقة).
10. منهج الدّراسة وإجراءاتها.
11. محددات الدّراسة.

1. المُقدّمة:

شهد الفكر الإداريّ في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي دراسات جديّة لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال، الّتي أصبح الاضطراب والتّغيير المستمر سمة ملازمة لها. فالتّعقيدات والتّغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال كالتّطورات التّكنولوجية والعلمية المتسارعة، والتّوسع في مجال الأعمال عالمياً، والتّغيير المستمر في تفضيلات الزّبائن الّذي أصبح أكثر تعقيداً وحركية من ذي قبل وغيرها من الأمور الّتي أدّت إلى اشتداد حدّة المنافسة في مجالات عدّة، جعلت من الصّعب على منظّمات الأعمال أن تبقى وتستمر بعملها بقيادتها التقليدية دون إجراء تغييرات معيّنة، كما أنّ هذه التّعقيدات والتّحديات السّريعة والخطيرة التي عاشت وتعيش في ظلها هذه المنظمات، أملت وستملي عليها في المستقبل ضرورة إجراء تحوّلات في أداء أعمالها بالاعتماد على العناصر الأكثر أهمية، والبحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة لاكتساب المزايا التّنافسية الّتي تمكّنها من البقاء في سوقها المستهدف ومجاراة ظروف السّوق المتغيرة وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها.

وعلى اعتبار أنّ تحقيق التّميز في أداء منظمات القرن الواحد والعشرين لا يتم بمجرد امتلاكها الموارد الطّبيعية أو المالية أو التّكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأوّل إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصّة من الموارد البشرية تمتلك المقدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، حيث أنّ المورد البشري هو العنصر التّنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة الّتي تُساعد على استغلال الميزات ومواجهة التّحديات الّتي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة، لما يتميز به من خصائص لا تتوفر في غيره من الموارد، ولما يحوزه من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات تسمح له بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة ترفع من أدائها في بيئة ديناميكية ومعقدة، ولذلك كان لابُدّ من تطبيق سياسات مرونة الموارد البشرية في هذه المنظمات لما لها من فوائد في تحفيز الأفراد لإظهار ما لديهم من أفكار إبداعية مع العمل على تطبيقها،بالإضافة إلى دعمهم لتحمل المخاطرة في سبيل مجاراة التّغيير في الأسواق وفي الرغبات، مع الإبداع في كيفية الحصول على الأموال وكيفية استثمارها بطريقة تلبي أيضاً حاجات المستثمرين، وهذا بدوره يُخفف

من الملل والسّأم الّذي ينتج من الوضع الرّتيب في العمل وينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية وحماسهم في العمل بالإضافة إلى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة ممّا يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء المنظمة.

وعلى اعتبار أنّ وجود مديرين يمتازون بمجموعة من السّمات والمهارات والكفاءات المعيّنة في كافة المجالات الشّخصية والاجتماعية والمعرفية والوجدانية والإنتاجية قد يُساعد على تحفيز الأفراد بالطّرق المثلى التي تعمل على إخراج جميع الطاقات الموجودة لديهم من جهة، وأيضاً سعي المنظمات لتطبيق سياسات مرونة الموارد البشرية ينعكس على أداء الأفراد وجودة الخدمات من جهة أخرى. فقد سعت الباحثة لدراسة الذّكاء العاطفي لدى المديرين وأثره على مرونة الموارد البشرية عن طريق دراسة ميدانيّة سيتمّ تطبيقها على العاملين في بنك البركة– سورية في محاولة لتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين هذين المُتغيّرين الهامّين.

2. مُصطلحات الدّراسة:

الذّكاء العاطفي: هو القدرة على متابعة ومراقبة المشاعر والعواطف الذّاتية، ومشاعر وعواطف الآخرين، وإدراك تلك العواطف، واستخدام هذه المعرفة كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله. (Mayer et al, 2000, 92)

وعرّفه (Golman,1995, 15) بأنّه مجموعة من المهارات العاطفية والاجتماعية الّتي يتمتّع بها الفرد، والّتي تنعكس على شكل أداء متميز في العمل ممّا يحقق له النّجاح في الحياة المهنية.

مرونة الموارد البشرية: هي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل سلسلة الموارد البشرية، وإعادة توزيع هذه الموارد بشكل مناسب وفقاً للاستراتيجية المُعتمدة. (Sanchez, 1995, 10)

وعرّفتها (السّكارنه، 2018، 17): قدرة المنظّمة على التّكيف بفاعلية مع الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للبيئة الخارجية والدّاخلية والاستجابة إليها، بالإضافة إلى تحقيق والحفاظ على الميزة التّنافسية والأداء المتفوق.

- **المرونة الوظيفية (المهمة):** العملية الّتي تتكيّف المنظمات من خلالها مع التّغيرات الدّاخلية والخارجية بحيث تكون قادرة على تنويع كمية ونوع العمالة الّتي يستخدمونها وفقاً للظروف والتّغيرات البيئية. (الفتلاوي، 2014، 178)
- **المرونة الزّمانية (مرونة ساعات العمل):** منح الإدارة موظفيها حرية تحديد ساعات عملهم على شرط التّواجد في السّاعات المركزية. (صالح وحسين، 2010، 15) **وهناك عدّة أشكال لتطبيق ساعات العمل المرنة منها:** العمل بدوام جزئي، ساعات العمل الإضافية، أسبوع العمل المضغوط، التّقاسم الوظيفي (مشاركة العمل)، السّنة المرنة.

3. مُشكلة الدّراسة:

يُعتبر موضوع الذّكاء العاطفي من أبرز وأهم المواضيع التي حظيت بتركيز واهتمام كبير من الباحثين، وذلك لأهميته البالغة وانعكاساته الإيجابية على كلّ من الأفراد والمنظمات والمجتمعات، حيث أظهرت العديد من الدّراسات و البحوث كدراسة (فضل الله، 2018)[1] و(الغامدي، 2017) و(إمام، 2013) أهمية مفهوم الذّكاء العاطفي وارتباطه بالعديد من المفاهيم الأخرى كعامل مؤثر على الأفراد، حيث يقوم بتحسين جودة الأداء ورفع مستوى السّلوك الإبداعي، والحد من الاحتراق النّفسي والصراع التّنظيمي، بالإضافة إلى زيادة الولاء والعديد من الأمور والتي يكون سببها الرّئيسي الذّكاء العاطفي لدى المديرين، مما يُوضّح أهميّته البالغة وانعكاساته الإيجابية على الأفراد ومدى إسهامه في نجاح وتفوق المنظمات، وبما أنّ المنظّمات الحالية تعيش في بيئة سريعة التّغير، فهي بحاجة إلى التّأقلم والتّكيف مع التّغيرات الحاصلة بسرعة كبيرة للحفاظ على موقعها التّنافسي، وفي سبيل ذلك لابُدّ لمتّخذي القرار من تغيير الوضع القائم للعمل بما يتناسب مع هذه المتغيرات بمرونة عالية، ولإمكانية حصول ذلك لابُدّ من وجود موارد بشرية تتمتع بمرونة وكفاءة عالية تتمكن من التّأقلم والتّكيف مع هذه المتغيرات بشكل سريع وبإبداعية عالية.

[1] انظر في فقرة الدّراسات السّابقة صفحة 10 للاطّلاع على هذه الدّراسات.

في إطار ما تقدم تتمثل الإشكالية الرئيسيّة للدّراسة في أنّ العديد من منظماتنا الحالية مازالت تفتقر إلى رؤية واضحة لأهمية تطبيق سياسات مرونة الموارد البشرية ودورها الكبير في تحفيز الأفراد والرفع من كفاءتهم والتّخفيف من الملل والسّأم الّذي يُصيبهم من جهة، بالإضافة إلى أهميتها البالغة في الاستجابة السّريعة للتّغيرات والتّكيف معها من جهة آخرى، ممّا يُساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.

وبالتالي يمكن إبراز مشكلة الدّراسة من خلال طرح المشكلة الآتية:

"إلى أيّ مدى يمكن أن يُؤثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية؟"

4. تساؤلات الدّراسة:

في إطار مُعالجة هذه المشكلة، سيتم التطرّق إلى الأسئلة الفرعية التالية:

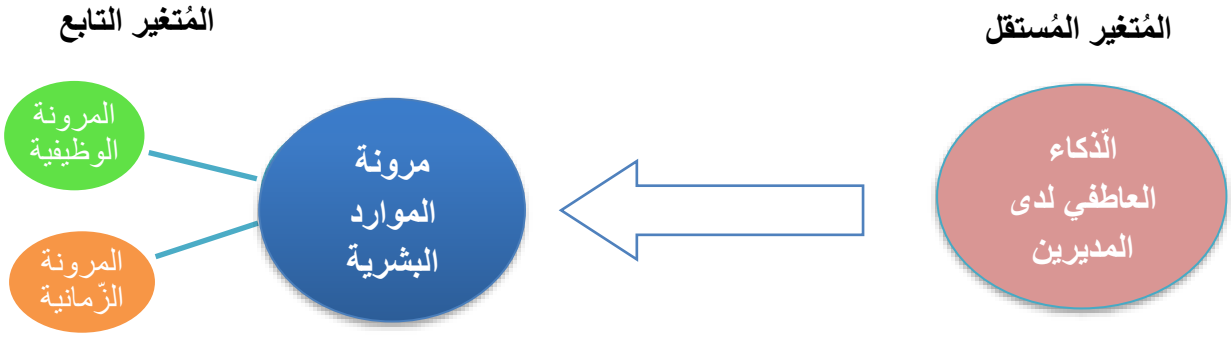
1. ماهو مستوى الذّكاء العاطفي لدى المديرين في بنك البركة–سورية؟
2. ماهي أبعاد مرونة الموارد البشرية المطبقة في بنك البركة–سورية؟
3. هل يوجد أثر للذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية؟

3-1. هل يوجد أثر للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفيّة كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية؟

3-2. هل يوجد أثر للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزّمانية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير الصّفة الوظيفية (مدير، موظف)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الصّفة الوظيفية (مدير، موظف)؟
6. هل توجد فروق في مستوى الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغيرات (النّوع، العمر، عدد سنوات العمل في البنك، المؤهل العلمي)؟
7. هل توجد فروق في مستوى مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغيرات (النّوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك؟

5. نموذج الدّراسة:



الشّكل 1: نموذج الدّراسة، إعداد الباحثة بالاعتماد على عدد من الدّراسات أبرزها (الفتلاوي،2014)

6. فرضيّات الدّراسة:

تسعى الدّراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية لدى أفراد العيّنة عند مستوى دلالة (0.05):

الفرضية الرئيسيّة الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير الصّفة الوظيفية (مدير، موظف)

الفرضية الرئيسيّة الثّانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الصّفة الوظيفية (مدير، موظف).

الفرضية الرئيسيّة الثّالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية في بنك البركة – سورية.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسيّة الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

3. 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة الدّراسة.

3. 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزّمانية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة الدّراسة.

الفرضية الرئيسيّة الرّابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدّراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى للمتغيرات الدّيموغرافية التّالية "النّوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسيّة عدد من الفرضيات الفرعية التّالية:

1.4) توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تعزى لمُتغيّر **النوع**.

2.4) توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تعزى لمُتغيّر **العمر**.

3.4) توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تعزى لمُتغيّر **المؤهل العلميّ**.

4.4) توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تعزى لمُتغيّر **عدد سنوات العمل في البنك**.

الفرضية الرئيسيّة الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدّراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الدّيموغرافية التّالية (لنّوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك).

وتندرج تحت هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التّالية:

1.5) توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمُتغيّر **النوع**.

2.5) توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمُتغيّر **العمر**.

3.5) توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمُتغيّر **المؤهل العلميّ**.

4.5) توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمُتغيّر **عدد سنوات العمل في البنك**.

7. أهداف الدّراسة: يكمن الهدف الرّئيسيّ للدّراسة في بيان أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية في بنك البركة–سورية، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التّالية:

1. دراسة مفهومي الذّكاء العاطفي لدى المديرين، مرونة الموارد البشرية.
2. دراسة مدى تأثير الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية بِبُعديها (المرونة الوظيفية، المرونة الزّمانية)
3. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين، تُعزى لمتغيرات (النّوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك).
4. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات إجابات الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغيرات (النّوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك).

5. تقديم بعض المقترحات والتّوصيات بناءً على نتائج الدّراسة، والتّي من شأنها أن تطور من أساليب مرونة الموارد البشرية وتحسين الأداء العام للمنظمات عموماً وبنك البركة خصوصاً، بالإضافة إلى كيفية تعزيز العلاقة بين الذّكاء العاطفي لدى المديرين ومرونة الموارد البشرية.

8. أهميّة الدّراسة: تتلخّص أهمية الدّراسة فيما يلي:

8-1. الأهمية النظريّة:

1. أهمية المُتغيّرات التي تتناولها الدّراسة، كونها تتطرق لأحد المفاهيم الإدارية الحديثة على السّاحة العربية والمهمة في علم الإدارة، فمفهوم مرونة الموارد البشرية يُعدّ حاجة ضروريّة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، حيث تعدّ أحد أكبر اهتمامات الأفراد في أيّ مكان عمل وهي حاجة وظيفية حقيقية لكلّ من الأفراد والجهات الّتي يعملون بها لما لها من منفعة للطّرفين، فوجود هذا النّوع من المرونة في المنظمات يُساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة الإبداع الوظيفي لدى الأفراد ..الخ ،كما أنّ وجود ذكاء عاطفي مرتفع لدى المديرين يُساهم أيضاً في زيادة الولاء ورفع جودة وكفاءة الأداء لدى الموظفين ..الخ وهذا بدوره يخلق آثاراً تنعكس إيجاباً على الأفراد والمنظمة ككل.
2. قلة الدّراسات السّابقة والأبحاث –وفقاً لحدود علم الباحثة – التي تربط ما بين الذّكاء العاطفي لدى المديرين ومرونة الموارد البشرية ببُعديها (المرونة الوظيفية، المورنة الزّمانية) حيثُ اقتصر جميع ما استطاعت الباحثة الاطّلاع عليه على الربط بين أحد المتغيّرين وأبعاد الآخر.
3. إثراء البحث العلميّ في هذا المجال من خلال دراسة الأثر الذي يحقّقه الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية، حيث ستُعتبر هذه الدّراسة مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وفي مجال إدارة الأعمال بشكل عام.

8-2. الأهمية التطبيقيّة: تكمن الأهمية التّطبيقية في أنّ نتائج هذه الدّراسة سوف تساهم فيما يلي:

1. مُساعدة مُتّخذي القرار في الجهة الّتي يتم تطبيق الدّراسة عليها وهي بنك البركة–سورية في معرفة مكامن الضعف لتعديلها، والقوة لاستثمارها وتنميتها، بالإضافة لمعرفة العناصر الدّاعمة لزيادة مستوى المرونة، وذلك من خلال ما يُوفره الجانب العمليّ للدّراسة من نتائج وتوصيات تكون بمثابة مرجع لمتّخذي القرار والمؤسسات الهادفة من أجل تحقيق مستوى عالٍ من المرونة يحقق بدوره أداة تنافسية في ظل العولمة والتّطورات المتغيرة.
2. لفت نظر المديرين والقادة في مُختلف المُستويات والجهات العامّة والخاصّة عموماً وفي بنك البركة–سورية خصوصاً إلى أهمّية امتلاكهم لنسب عالية من الذّكاء العاطفي لما لها من تأثير ينعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة ككل.
3. إثارة التساؤلات لدى الباحثين لمُواصلة البحث في هذا المجال.

9. الدّراسات المرجعية (الدّراسات السّابقة):

9-1. الدّراسات العربية:

1) دراسة (فضل الله، 2018)، بعنوان"الدّور الوسيط للانتماء التّنظيمي في العلاقة بين الذّكاء العاطفي والسّلوك الإبداعي".

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة الدّور الوسيط للانتماء التّنظيمي في العلاقة بين الذّكاء العاطفي والسّلوك الإبداعي في المؤسسات المالية بالسودان، وقد تكوّن مجتمع الدّراسة من موظفي شركات الوساطة المالية في السودان، فيما شملت **عينة الدّراسة** 210 موظف، وقد تمّ استخدام **المنهج** الوصفي من خلال استبانة استخدمت كأداة لقياس متغيرات الدّراسة الثلاثة. وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من **النّتائج** أبرزها مدى أهمية الذّكاء العاطفي في تعزيز السّلوك الإبداعي والمتغيرات التي تؤثر عليه، بالإضافة إلى أن تبني إدارة الموارد البشرية للمؤسسات المالية للثّقافة الدّاعمة للذّكاء العاطفي في أوساط العاملين يؤدي إلى نجاح الأفراد مهنياً ويساعد المنظمة على استمراريتها ويزيد من كفاءتها. وقد شكلت الأبعاد الخاصة بمتغير الذّكاء العاطفي (المهارات الاجتماعية والتعاطف) تأثيراً أكبر من باقي متغيرات الدّراسة على السّلوك

الإبداعي لذلك كان على الشركات المالية أن تعمل على زيادة دافعية الأفراد العاملين الذين يتميزون بمساهماتهم في تقديم أفكار إبداعية لتطوير الخدمات واستخدام كافة المحفزات المادية والمعنوية التي تحقق ذلك، كما أن عقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات المالية ترتكز موضوعاتها حول تعزيز انتمائهم للمؤسسة وتقوية صلتهم بها يُعد ضروريّ للارتقاء بمستوى الأداء وبالتالي تحقيق السّلوك الإبداعي .

2) **دراسة (مرزوق والبردان، 2018) بعنوان "دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشّركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات بالقرية الذّكية".**

هدفت هذه الدّراسة إلى استكشاف دور نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدّوافع، ممارسات تعزيز التّمكين) في بناء مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السّلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري. وشملت **عينة** الدّراسة 220 فرد من العاملين بالشّركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات بالقرية الذّكية بمدينة السّادس من أكتوبر.

وقد استخدمت الدّراسة **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي وتوصلت إلى العديد من النّتائج أبرزها وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لمرونة الموارد البشرية على سلوكيات العمل الابتكاري، وأنّ مرونة الموارد البشرية توسطت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الابتكاري.

3) **دراسة (شلاكه وآخرون،2018) بعنوان "أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الرّيادة الاستراتيجية للمنظمات: بحث استطلاعي في جامعة ذي قار".**

هدفت الدّراسة إلى تشخيص مستوى مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، مرونة السّلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في جامعة ذي قار، وتشخيص علاقات الارتباط والتّأثير بمجموعة من المتغيرات المتعلقة

بالرّيادة الاستراتيجية للجامعة وهي (الثّقافة الرّيادية، القيادة الرّيادية، الموارد المُدارة استراتيجياً)، وشملت **عينة الدّراسة** 57 فرد من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة، وقد استخدمت الدّراسة **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي، و توصلت إلى العديد من **النّتائج** أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها والرّيادة الاستراتيجية، وكذلك وجود علاقة تأثير بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها في الرّيادة الاستراتيجية.

4) دراسة (السكارنه، 2018) بعنوان "الأثر المعدل لعدم التّأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية".

هدفت الدّراسة إلى بيان الأثر المعدّل لعدم التّأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، المرونة السّلوكية، مرونة المهارات) واستدامة الموارد البشرية بأبعادها (توازن الحياة الوظيفية، المسؤولية الشخصية، الفرص الوظيفية) في البنوك التجارية الأردنية. وشملت **عينة** الدّراسة عينة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعديهم ومديري القطاعات) في البنوك التجارية الأردنية بمقدار 236 فرد، وقد استخدمت الدّراسة **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي وتوصلت إلى العديد من النّتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، المرونة السّلوكية، مرونة المهارات) في تحقيق كلاً من استدامة الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، المرونة السّلوكية) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية والفرص الوظيفية في هذه البنوك ووجود أثر معدل ذو دلالة إحصائيّة لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وكلاً من استدامة الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية والمسؤولية الشخصية. بينما لايوجد أثر معدل ذو دلالة لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفرص الوظيفية.

5) **دراسة (محمد، 2018) بعنوان "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية –دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية.**

هدفت الدّراسة إلى معرفة تأثير ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية التي تمتلكها الكليات المبحوثة لدعم وتعزيز مقدرات الموارد البشرية لها. وقد شملت **عينة** الدّراسة 25 فرد من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية، وتمّ استخدام **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي من خلال استبانة أعدّت لهذا الغرض وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من **النّتائج** أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة قوية بين ممارسات مرونة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (المرونة الوظيفية، مرونة السّلوك، مرونة المهارة) ومقدرات الموارد البشرية باعتبارها المتغير التابع والمتمثلة بـ (من يحدد الموقف الاستراتيجي، والناشط الجدير بالثقة، مطوّر القابلية،مصير التّغيير، تكامل وإبداع الموارد البشرية، مصير التّكنولوجيا) الأمر الذي أوضح أنّ الكليات المبحوثة تؤكّد على ضرورة تطوير برامج تدريبية تعزز قدرة رؤساء الأقسام العلمية لهذه الكليات على أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية عالية.

كما أكّدت الكليات المبحوثة على ضرورة أداء وظائف جديدة مع تحمل مسؤوليات جديدة، إلى جانب وظائفهم الحالية خلال فترة زمنية قصيرة من أجل امتلاك ميزة فريدة تميّزها عن الكليات المقارنة بها، بالإضافة إلى ادخال إجراءات وعمليات جديدة إلى وظائفهم خلال فترة زمنية قصيرة.

6) **دراسة (الغامدي، 2017) بعنوان "المهارات الاجتماعية للمدير ودورها في تجويد الأداء".**

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على المهارات الاجتماعية الضرورية لدى المدير ودور هذه المهارات وإسهاماتها في تجويد الأداء داخل بيئة العمل، إضافة إلى التّعرف على المقترحات التي تسهم في تنمية المهارات الاجتماعية للمدير. وقد تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المديرين العاملين في ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (150) من المستويات الوظيفية (مدير عام، مدير إدارة، مدير وحدة ورئيس قسم) فيما شملت **عينة** الدّراسة عينة عشوائية بسيطة مقدراها 116 مفردة. وتمّ استخدام **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي من خلال استبانة كأداة رئيسيّة

لجمع المعلومات. وتوصلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج أبرزها أنّه من المهارات الضرورية والواجب توافرها لدى المدير الثناء على الموظفين، المشاركة في النقاشات، حثّ العاملين على التّعاون فيما بينهم، تقوية الروابط بين الموظفين، الاستماع للموظفين بشكل جيد، تحقيق الانسجام بين العاملين، كما يجب على المدير ضبط انفعالاته عند تعامله مع الموظفين وتوفير الأمان لمن يعمل معه وتعزيز شعورهم بذواتهم وتقبل النقد منهم. كما أنّ للمهارات الاجتماعية دوراً في تجويد الأداء وتتمثل برفع معنويات الموظفين، بالإضافة إلى تعريف كل موظف بواجباته، العمل على تحسين بيئة العمل و زيادة شعور الموظفين بالاحترام، علاج الصّراعات داخل بيئة العمل، زيادة كفاءة العاملين وبذل المزيد من الجهود في إنجاح العمل .وتشجيع الموظفين على استغلال أوقات العمل بشكل جيد وإثارة حماسهم وتحفيزهم على إنجاز الأعمال والتخفيف من التوترات والاضطرابات النّفسية عند الموظفين، بالإضافة إلى تنوع الأنشطة بين الموظفين من أجل زيادة الأداء وجودته، تنمية المديرين دافعية الموظفين لتحسين أدائهم، وتتجلى إسهامات المهارات الاجتماعية للمدير في تجويد الأداء داخل بيئة العمل في مهارة الإشراف لدى المدير، مشاركة الموظفين عند التخطيط للعمل، عدم مجاملة المدير لأقاربه، تشجيع المتميزين وتحفيزهم، التّقليل من مظاهر الصّراع داخل المنظمة، التّقرب من الموظفين ومعرفة احتياجاتهم .

7) **دراسة (السّبتي، 2017) بعنوان"سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التّنظيمي"**.

هدفت الدّراسة إلى قياس وتحليل أثر سياسات مرونة الموارد البشرية (مرونة الموارد البشرية، الكفاءات، السّلوك، مرونة الكمية، الأداء) على الأداء التّنظيمي. وتمّ استخدام **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي وقد شملت **عينة** الدّراسة 13 مؤسسة وُزعت فيها الاستبانة على الإطارات من رؤساء الأقسام والمديرين، وتمّ تحليل 46 استبانة بغرض اختبار الفرضيات. وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من **النّتائج** أبرزها أن هناك تأثير ذو دلالة لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الأداء التّنظيمي. بالإضافة إلى أن مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تُؤثر في الأبعاد الأربعة للأداء التّنظيمي، بينما تؤثر المرونة الكمية في بعد واحد من أبعاد الأداء التّنظيمي وهو الفعالية الاقتصادية، و لايوجد لمرونة الكفاءة ومرونة السّلوك أي تأثير ذو دلالة إحصائيّة على أيّ بعد من أبعاد

الأداء التّنظيمي، كذلك لايوجد تأثير ذو دلالة لديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية لمؤسسات عينة الدّراسة، ولايوجد تأثير لمتغير حجم المؤسسة على أبعاد مرونة الموارد البشرية الموجودة في هذه المؤسسات بمعنى أنه لايوجد اختلاف في تطبيق مرونة الموارد البشرية باختلاف حجم المؤسسات المدروسة، بينما تُؤثر طبيعة النشاط على متغيرات أبعاد المرونة البشرية والمتمثلة في مرونة الكفاءة فقط، مما يعني أن مرونة الموارد البشرية تختلف بين قطاعات النشاط فقط في مرونة الكفاءة.

8) **دراسة (جاسم وكَرجي، 2016) بعنوان "الذّكاء الشّعوري للمديرين وتأثيره في تعديل سلوك المرؤوسين" (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الجامعة المستنصرية)**

هدفت الدّراسة إلى تقييم الذّكاء الشّعوري بأبعاده الخمسة (الوعي الذاتي، إدارة الذات، العاطفية، دافعية الذات، المهارات الاجتماعية) وتأثيره في تعديل سلوك المرؤوسين بخطواته الخمس (التّحديد الدّقيق للسلوك المستهدف، قياس السّلوك، تطبيق أسلوب التحليل، اختيار وسيلة التعزيز، تقييم النّتائج) لمن يشغلون المناصب الإدارية من مديري أقسام ومراكز الجامعة المستنصرية. فيما شملت **عينة** الدّراسة 30 مدير، وتمّ استخدام **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي من خلال استبانة أُعدّت لهذا الغرض، وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من **النّتائج** أبرزها وجود علاقة ارتباط طردية جيدة بين المتغير المستقل الذّكاء الشّعوري والمتغير التابع تعديل سلوك المرؤوسين. كما أن متغيرات الذّكاء الشّعوري المتمثلة بـ (إدارة الذات، دافعية الذّات) لها تأثير معنوي في تعديل سلوك المرؤوسين، بينما وجدت أن متغيرات الذّكاء الشّعوري المتمثلة بـ (فهم الذات، التّعاطف، المهارات الاجتماعية) ليس لها تأثير معنوي على تعديل سلوك المرؤوسين.

9) **دراسة (الكرد، 2016) بعنوان" الذّكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التّنافسية في الكليات التّقنية في قطاع غزة".**

هدفت الدّراسة إلى بيان العلاقة بين تطبيق (الذّكاء العقلاني والعاطفي) معاً وتعزيز الميزة التّنافسية (التّميز، التّكلفة، الإبداع) من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الكليات التّقنية في قطاع غزة، وكذلك معرفة العلاقة بين الذّكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية باختلاف متغيرات الدّراسة (المؤهل العلمي، المسمّى

الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) وقد شملت **عينة** الدّراسة 100 موظف من العاملين في الوظائف الإشرافية في خمس كليات تقنية، وقد تمّ استخدام **أسلوب الحصر الشّامل في الدّراسة.** وتوصلت الدّراسة إلى عدد من **النّتائج أبرزها** وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائيّة بين (الذّكاء العقلاني والعاطفي) معاً و تعزيز الميزة التّنافسية (التّميز، التّكلفة، الإبداع) في الكليات التّقنية في قطاع غزة .كما بيّنت أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات آراء المبحوثين حول الذّكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التّنافسية تُعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الّذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 10 سنوات) و على صالح الذين يعملون في (الكلية العربية للعلوم التّقنية)، وقد أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات آراء المبحوثين حول الذّكاء العقلاني والعاطفي معاً و تعزيز الميزة التّنافسية تُعزى إلى الصّفات الشّخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

10) دراسة (إمام، 2013) بعنوان"الذّكاء العاطفي وعلاقته بالاحتراق النّفسي لدى معلمي الصّفوف الثلاثة الأولى بمدارس وكالة الغوث الدّولية بمنطقة الخليل التّعليمية".

هدفت الدّراسة إلى معرفة مستوى الذّكاء العاطفي والاحتراق النّفسي لدى معلمي الصّفوف الثلاثة الأولى في مدارس وكالة الغوث الدّولية في منطقة الخليل بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين مستوى الذّكاء العاطفي والاحتراق النّفسي باختلاف متغيرات الدّراسة (النّوع، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، عدد سنوات الخبرة، العمر) وقد شملت **عينة** الدّراسة 146 معلم ومعلمة وتمّ استخدام **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض. وتوصلت الدّراسة إلى عدد من **النّتائج** أبرزها وجود علاقة عكسية ذات دلالة بين متغير الذّكاء العاطفي والاحتراق النّفسي لدى معلمي الصّفوف الثلاث الأولى في وكالة الغوث الدّولية، عدم وجود فروق ذات دلالة في درجة الذّكاء العاطفي لدى هؤلاء المعلمين تُعزى لمتغير النّوع، المؤهل العلمي والمؤهل التربوي، وقد بيّنت الدّراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة بين متغير العمر ومستوى الذّكاء العاطفي لديهم بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين متغير سنوات الخبرة ومستوى الذّكاء العاطفي لدى هؤلاء المعلمين.

11) **دراسة(الطّائي والتّميمي، 2013)بعنوان" أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل: دراسة استطلاعية في ديوان الرّقابة المالية".**

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على دور مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة (ديوان الرّقابة المالية)، وقد شملت **عينة الدّراسة** 42 فرد موزعين على حسب الهيكل التّنظيمي (رئاسة الدّيوان، المديرين العامّين ومعاونيهم، السّادة الخبراء). استخدمت الدّراسة **منهج** المسح الاستطلاعيّ، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة رئيسيّة لجمع البيانات والمعلومات مضافاً إليها المقابلات الشّخصية، وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من **النّتائج** أبرزها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل بصورة منفردة ومجتمعة، وكذلك وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائيّة لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، مرونة السّلوك، مرونة الممارسة) في تعزيز أداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

12) **دراسة (خوندة،2010) بعنوان" أثر تنمية مهارات الذّكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي".**

هدفت الدّراسة إلى تحديد مهارات الذّكاء العاطفي التي يجب أن تتوافر في الأفراد العاملين في المصارف العامّة والخاصّة، بالإضافة إلى التّعرف على أثر تنمية مهارات الذّكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، وتحديد أوجه الشّبه والاختلاف بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتنمية مهارات الذّكاء العاطفي وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدّراسة من مجموعة من الأفراد العاملين في المصارف العامّة والخاصة والبالغ عددهم (275) عامل، استخدم الباحث **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي من خلال استبانة كأداة رئيسيّة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج أبرزها يوجد ارتباط بين المناصب الإدارية التي تمّ شغلها و الدّورات الّتي اتّبعها الأفراد، وكذلك توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر مهارات الذّكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامّة والخاصة، وعلاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذّكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف وتطوير المسار الوظيفي، بالإضافة إلى وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف العامّة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذّكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، بالإضافة إلى وجود

اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذّكاء العاطفي وذلك تبعاً لمتغيراتهم الدّيموغرافية (الصّفة الوظيفية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، العمر، الدّورات التّدريبية، المناصب المشغولة) وعدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين لدى المصارف من حيث امتلاكهم لمهارات الذّكاء العاطفي وذلك تبعاً لمتغيراتهم الدّيموغرافية (الجنس).

9-2. الدّراسات الأجنبيّة:

13) (Ngui & Lay,2020), The Effect of Emotional Intelligence, Self-Efficacy, Subjective Well-Being and Resilience on Student Teachers' Perceived Practicum Stress: A Malaysian Case Study

عنوان الدّراسة باللغة العربية" تأثير الذّكاء العاطفي والكفاءة الذّاتية والرّفاهية الذّاتية والمرونة على إجهاد طلاب المدرسين المدركين -دراسة حالة ماليزية-".

هدفت الدّراسة إلى دراسة العلاقة بين الذّكاء العاطفي والكفاءة الذّاتية والرّفاهية الذّاتية والمرونة على الإجهاد، وتكون مجتمع الدّراسة الطّلاب، وشملت **عينة** الدّراسة 200 طالب مدرسي، تمّ استخدام منهج **المسح الوصفي** وأعدّت استبانة لهذا الغرض، وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من **النّتائج** أبرزها أنّ الذّكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بنسبة مرتفعة بالكفاءة الذّاتية، وكذلك يرتبط ارتباطاً إيجابياً بنسبة كبيرة مع المرونة، كما يعزز المرونة النّفسية للشّخص، بينما يرتبط الذّكاء العاطفي ارتباطاً إيجابياً بنسبة ضئيلة مع الرّفاهية الذّاتية .

14) (Ozkarai & Ustu, 2019), Examination of the Relationship Between Teacher Candidates' Emotional Intelligence and Communication Skills

عنوان الدّراسة باللغة العربية"دراسة العلاقة بين الذّكاء العاطفي ومهارات الاتصال للمعلمين للمرشحين".

هدفت الدّراسة إلى دراسة العلاقة بين مستويات الذّكاء العاطفي للمعلمين المرشحين ومهارات التّواصل لديهم، بالإضافة إلى تحديد أثر النّوع والقسم الذي درسوا به على هذه المتغيرات، وقد تكون مجتمع الدّراسة من المعلمين المرشحين وشملت **عينة** الدّراسة 326 معلم ومعلمة، وتمّ استخدام **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من **النّتائج** أبرزها وجود علاقة إيجابية منخفضة بين مستويات الذّكاء العاطفي لدى هؤلاء المعلمين ومهارات التّواصل لديهم. بالإضافة إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين مستويات الذّكاء العاطفي لهؤلاء المعلمين ومهارات التّواصل لديهم تبعاً لمتغيرات النّوع والقسم الذي درسوا به.

15) (Saud, 2019), Emotional Intelligence and Its Relationship to Academic Performance among Saudi EFL Undergraduates

عنوان الدّراسة باللغة العربية" الذّكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي بين الطلاب الجامعيين السعوديين".

وقد **هدفت** الدّراسة إلى معرفة العلاقة بين الذّكاء العاطفي والأداء الأكاديمي لدى الطّلاب والطّالبات، وشملت **عينة** الدّراسة 80 طالب وطالبة جامعية سعودية من قسم اللّغة الإنكليزية بجامعة الملك خالد، وتمّ استخدام **المنهج الوصفي والأسلوب التّحليلي** للحصول على معلومات دقيقة وذات صلة، كما أعّدت استبانة لهذا الغرض. وتوصلت الدّراسة إلى عدد من **النّتائج أبرزها** وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين الذّكاء العاطفي بشكل عام والإنجاز الأكاديمي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين كلّ بعد من أبعاد الذّكاء العاطفي مع الإنجاز الأكاديمي.

16) (Úbeda &others, 2017), Human Resources Flexibility and performance in the hotel industry: The Role of Organizational Ambidexterity":

عنوان الدّراسة باللغة العربية"الدّور الوسيط للبراعة التّنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء في الفنادق الاسبانية".

هدفت الدّراسة إلى بيان أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الفنادق الإسبانية، إضافة لمعرفة الدّور الوسيط للبراعة التّنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء الفنادق الإسبانية، تكوّن مجتمع الدّراسة من (100) فندق، فيما شملت **عينة** الدّراسة 100 مدير للموارد البشرية يعملون في فنادق مجتمع الدّراسة، تمّ استخدام **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسيّة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى العديد من **النّتائج** أبرزها أنّ مرونة الموارد البشرية تؤثر على أداء الفنادق الإسبانية وأنّ البراعة التّنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء هذه الفنادق.

17) (Baba, 2017), Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Study of Higher Learning Institutions.

عنوان الدّراسة باللغة العربية" الذّكاء العاطفي، الالتزام التّنظيمي، والرّضا الوظيفي: دراسة في مؤسسات التّعليم العالي".

هدفت الدّراسة إلى دراسة العلاقة بين الذّكاء العاطفي والالتزام التّنظيمي، وبين الذّكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التّنظيمي بين معلمي الجامعات. بالإضافة إلى دراسة دور النّوع والعمر في الذّكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التّنظيمي، تكوّن مجتمع الدّراسة من معلمي الجامعات قيد الدّراسة، وشملت **عيّنة** الدّراسة 223 معلماً في الجامعات، وتمّ استخدام **منهج** المسح الوصفي، وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من **النّتائج** أبرزها وجود علاقة ذات دلالة بين الذّكاء العاطفي والالتزام التّنظيمي، وبين الذّكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وبين

الالتزام التّنظيمي والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى أن النّوع والعمر لهما تأثير على كلّ من الذّكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التّنظيمي بالنسبة لأفراد هذه العينة.

18) (Hamid, 2016), Impact of emotionl intelligence on job satisfaction of employees of HDES bank LTD in Kashmir valley

عنوان الدّراسة باللغة العربية" تأثير الذّكاء العاطفي على الرضا الوظيفي للعاملين في بنك HDES في وادي كشمير بالهند".

هدفت الدّراسة إلى دراسة تأثير الذّكاء العاطفي على الرضا الوظيفي لموظفي هذا البنك في وادي كشمير بالهند، بالإضافة إلى تحديد أثر النّوع والعمر والخبرة العملية على هذه المتغيرات، وقد تكون مجتمع الدّراسة من العاملين في هذا البنك وشملت **عينة** الدّراسة 100 موظف، وتمّ استخدام **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي، وتوصلت الدّراسة إلى العديد من **النّتائج** أبرزها وجود تأثير إيجابي كبير للذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى أنّ العاملين الذكور هم أكثر رضى عن وظائفهم من الموظفين الإناث، كما أنّ الموظفين الّذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالي هم أكثر رضى عن وظائفهم.

19) (Rezaei & others, 2015), An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam

عنوان الدّراسة باللغة العربية" دراسة تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التّنظيمي- دراسة حالة في شركات البترول والغاز والبتروكيماويات بمقاطعة إيلام-".

هدفت الدّراسة إلى بيان أثر مرونة الموارد البشرية على الأداء التّنظيمي في شركات الغاز والبتروكيماويات بمقاطعة إيلام بإيران، وقد تكون مجتمع الدّراسة من 439 موظف يعملون بهذه الشركات، بينما شملت **عينة** الدّراسة 207 موظف، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي والأسلوب التّحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسيّة لجمع

المعلومات، وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من النّتائج أبرزها أن مرونة الموارد البشرية(المرونة الوظيفية، السّلوكية، المهارات) تؤثر إيجابياً على الأداء التّنظيمي في شركات الغاز والبتروكيماويات بمقاطعة إيلام بإيران.

20) (Veise et al, 2014), The Effect of Human Resources Flexibility on Human Resources Management

عنوان الدّراسة باللغة العربية" تأثير مرونة الموارد البشرية على تطوير الموارد البشرية".

هدفت الدّراسة إلى بيان أثر مرونة الموارد البشرية على تطوير الموارد البشرية في الشّركات الالكترونية بإيران، وقد تكون مجتمع الدّراسة من 100 موظف يعملون بهذه الشركة، وتمّ استخدام **المنهج** الوصفي والأسلوب التّحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسيّة لجمع المعلومات، وتوصلت الدّراسة إلى العديد من النّتائج أبرزها أن مرونة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً على تطوير الموارد البشرية في الشركة الالكترونية.

9-3. التّعقيب على الدّراسات المرجعية (السّابقة):

لاحظت الباحثة من خلال الاطّلاع على الدّراسات السّابقة أنّ هناك أوجه تشابه واختلاف مع الدّراسة الحالية وفق الآتي:

- **أوجه التّشابه:** هناك نقاط اتّفاق عديدة بين الدّراسة الحالية والدّراسات السّابقة منها المنهجية المستخدمة، إذ أنّ معظم الدّراسات السّابقة استخدمت المنهج الوصفي والأسلوب التّحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدّراسة وجمع البيانات.
- **أوجه الاختلاف:** تتميز هذه الدّراسة عن الدّراسات السّابقة بنقطتين، ستقوم الباحثة بعرضهما وفق الآتي:
- **من حيث الأبعاد:** قامت الباحثة في متغير مرونة الموارد البشرية بالتّطرق إلى البُعدين التّاليين (المرونة الوظيفية، المرونة الزّمانية).

- **من حيث التّطبيق:** قامت الباحثة بتوزيع استبانة موجهة إلى عينة المديرين واستبانة موجهة إلى عينة الموظفين، ومن ثمّ قامت بدراسة فرضية الفروق بين متوسط إجابات كلّ من المديرين والموظفين وذلك للتأكّد من أنّ الإجابة على البنود تمّت بشفافية عالية [2].

وقد تمّت دراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية لما لها من أهمية بالغة في الاستجابة السّريعة للتّغيرات والتّكيف معها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أنّ هناك قلة – وفقاً لحدود علم الباحثة – في الدّراسات الّتي استهدفت تقديم نموذج يُوضح أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية.

وفي ضوء ماسبق تسعى الباحثة في هذه الدّراسة إلى سدّ هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج يُوضح أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية.

10. منهج الدّراسة وإجراءاتها:

1.10. منهج الدّراسة: قامت الباحثة باستخدام

- المنهج الوصفي من خلال القسم النّظري الذي قامت الباحثة بإعداده بناءً على المصادر الثانويّة (كتب، مقالات، مجلات، رسائل،...إلخ) الّتي كتبت في مجال الدراسة نفسها أو أحد أبعادها.
- والأسلوب التّحليلي من خلال الدراسة الميدانيّة التي قامت بها الباحثة بشقّيها الوصفيّ واختبار الفرضيات التي تمّ وضعها انتهاءً بالنتائج التي خلُصت إليها الدّراسة ووضع التّوصيات والمُقترحات.

وقد اعتمدت الباحثة على هذا المنهج كونه يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتّعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أمّا التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضّح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها وعلاقتها مع الظواهر الآخرى (Abedat, 2003, 125)، وهذا بدوره يُؤدي للوصول إلى نتائج وتعميمات تُساعد على فهم الواقع وتطويره.

[2] انظر في قسم الدّراسة الميدانية صفحة 111 وصفحة 147، 148، 149

2.10. مُجتمع الدّراسة:

يتألف المُجتمع الأساسي للدّراسة من جميع المديرين العاملين في فروع بنك البركة – سورية والبالغ عددهم (41) مديراً وفق التّقرير السّنوي لبنك البركة لعام 2021.

3.10. أداة الدّراسة:

تُعدّ الاستبانة الأداة الرّئيسية لهذه الدّراسة وقد تمّ بناؤها من قبل الباحثة بالاستناد إلى عدد من الدّراسات والبحوث ذات الصّلة.

وفيما يلي أجزاء الاستبانة الّتي تمّ تصميمها:

الجزء الأوّل: يتناول المتغيرات الدّيموغرافية وهي:

- النّوع: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي: تمّ تصنيفه وفقاً لشهادات (ثانوية فما دون، معهد متوسط، إجازة جامعية، ماجستير/ دبلوم، دكتوراة)
- عدد سنوات الخبرة: تمّ تقسيمه وفقاً لِـ أربع مجموعات (أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، من 11 – 15 سنة، أكثر من 15 سنة)
- العمر: تمّ تقسيمه وفقاً لأربع مجموعات (أقل من 25 سنة، من 26 – 35 سنة، من 36 – 45 سنة، أكثر من 45 سنة).

الجزء الثّاني: يتناول المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) حيث قامت الباحثة بتصميمه بالاستناد إلى نموذج "Golman" للذّكاء العاطفي والمعتمد بشركة الاستشارات الإدارية العالمية"Hay Group" والّتي تمّ الاستحواذ عليها من قبل شركة "Korn Ferry Gary Burnison" والمستخدم في"Harvard Business Review" كونه نموذج عالمي يدرس الذّكاء العاطفي لدى الأفراد ضمن نطاق العمل، ويتكون نموذج الذّكاء العاطفي من أربع مهارات رئيسية، تمّ قياسها من خلال /28/ بند وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الجزء الثّالث: يتناول المتغير التّابع (مرونة الموارد البشرية) والّذي تمّ تصميمه بالاعتماد على عدد من الدّراسات أبرزها (الفتلاوي،2014)، حيث تكوّن المقياس من /15/ بند موزعين على بُعدي المرونة (الوظيفية والزّمانية)

4.10. عيّنة الدّراسة:

إنّ عيّنة الدّراسة هي عيّنة احتماليّة عشوائيّة بسيطة (حيث تعتمد على اختيار أفراد عشوائيين من خلال وضع بعض المعايير للاختيار ممّا يمنح كل فرد فرصاً متكافئة ليكون جزءاً من العينة) تمّ اختيارها من المديرين العاملين في كافة فروع البنك في سورية، وتمّ حسابها اعتماداً على معادلة روبرت ماسون:

$$n = \frac{M}{[(s^2 \times (M-1) \div pq] + 1}$$

حيث:

M: حجم المجتمع.

S: قسمة الدّرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدّلالة 0.95 ، أيّ بقسمة 1.95 على معدل الخطأ.

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50.

q: النّسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50.

(https://en.calameo.com/books/000615303c5a8f0f13265)

وبالتّعويض نجد أنّ:

$$n = \frac{41}{[\left((\frac{0.05}{1.96})^2 \times (41-1) \div (0.50 \times 0.50)\right] + 1} \approx 37$$

وبناءً عليه تمّ توزيع /37/ استبانة على المديرين في فروع بنك البركة – سورية بطريقة عشوائية بسيطة، استردّ منها /30/ استبانة أيّ بمعدل /81%/ من حجم العينة والّتي تُعتبر نسبة مُمثلة للمجتمع المدروس.

وكي يتمّ التّأكّد من صحة المعلومات وأنّ المديرين قاموا بالإجابة بشفافية عالية على بنود الاستبانة، قامت الباحثة بتوزيع استبانات موجهة إلى عينة الموظفين ليتم من خلالها الإجابة على محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين من وجهة نظر الموظفين وعلى المرونة المطبقة في البنك من وجهة نظرهم، بُغية دراسة الفروق بين إجابات كلّ من المديرين والموظفين للوصول إلى أدقّ النّتائج الممكنة.

وعلى اعتبار أنّ عدد موظفي البنك (266) موظف باستثناء مديريهم وفق التقرير السنوي للبنك لعام 2020، قامت الباحثة بحساب العينة الممثلة لهذا المجتمع اعتماداً على معادلة روبرت ماسون:

$$n = \frac{266}{\left[\left(\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 \times (266-1) \div (0.50 \times 0.50)\right] + 1} \approx 157$$

بناءً عليه تمّ توزيع /157/ استبانة على الموظفين في فروع بنك البركة سورية بطريقة عشوائية بسيطة، استردّ منها /100/ استبانة أيّ بمعدل /63%/ من حجم العينة والّتي تُعتبر نسبة ممثلة للمجتمع المدروس.

5.10. حدود الدّراسة:

1.15) الحدود المكانيّة: بنك البركة – سورية.

وقد اختارت الباحثة بنك البركة–سورية مكاناً لتطبيق الدّراسة الميدانية لاهتمامه الدّائم والمستمر بتطوير النّشاطات والخدمات الّتي يقدمها، فقد حاز في عام 2018 على **جائزة البنك الإسلامي الأكثر إبداعاً** في سورية لتقييم الأداء المصرفي الّذي قامت به International Financial Magazine وتمّ اختياره بناءً على تقييم الخدمات والمنتجات المبتكرة الّتي قدمها، كما فاز في عام 2019 **بجائزة CPI Financial** العالمية كأفضل مصرف في مجال مبادرة التّنمية المستدامة في الشّرق الأوسط، وتمّ اختياره بناءً على تقييم النّتائج الّتي تمّ تحقيقها على صعيد المساهمات المجتمعية والتّنمية المستدامة، وهذا يؤكد دور وفعالية المشاريع والمبادرات الّتي يقوم بها والّتي تستهدف تلبية الاحتياجات

الفعلية للمجتمع ،كما حصل على **شهادة المواصفات القياسية للجودة** وفق أحدث إصدار من المواصفة الدّولية لنظام إدارة الجودة ISO:9001:2015 وذلك بعد اعتماد النّسخة النّهائية من المواصفة بثلاثة أشهر فقط بالإضافة إلى حصوله على العديد من الجوائز الآخرى.

https://www.albaraka.com.sy/page/view/awards-and-certificates?lang=ar

وبسبب ما تمّ ذكره فقد قامت الباحثة باختياره مكاناً للدّراسة وذلك لأنّ طبيعة متغيرات الدّراسة تحتاج إلى مكان عمل يهتم بالحفاظ على موقعه التّنافسي ومجاراة ظروف السّوق المتغيرة والعمل على تحسين جودة الخدمات والمنتجات والنّشاطات الّتي يقوم بتقديمها.

2.15) الحدود الزمانيّة: تتمثّل بمدة البدء بإعداد الجانب الميدانيّ للدراسة، وتوزيع الاستبانات على العيّنة المدروسة وتحليلها وتفسير النّتائج، والّتي امتدت من شهر 1 إلى شهر 10 لعام 2021.

3.15) الحدود البشريّة: تشمل عيّنة الدّراسة المديرين العاملين في بنك البركة-سورية.

4.15) الحدود العلميّة:

المتغير المستقل: الذّكاء العاطفي لدى المديرين.

المتغير التّابع: مرونة الموارد البشرية.

6.10. مصادر جمع البيانات: تمّ استخدام مجموعة من المصادر المُختلفة للوصول إلى أكبر قدر مُمكن من المعلومات الّتي تحتاجها الدّراسة للوصول إلى أهدافها، وهذه المصادر هي:

1.16) مصادر ثانوية: وهي من أهمّ المصادر وأكثرها استخداماً، والّتي تتضمن الاستعانة بالكتب والمراجع والأبحاث والدّراسات والمقالات والدوريّات (الورقيّة أو الإلكترونيّة) على أن تكون موثوقة وذات صلة بموضوع الدّراسة أو أحد مُتغيّراتها.

2.16) مصادر أوّليّة: وذلك بإجراء الدّراسة الميدانية من خلال الخطوات التّالية:

- تصميم استبانة تمّ إعدادها لأغراض هذه الدّراسة، بحيث تشتمل على ثلاثة أقسام وفق الآتي:

القسم الأول: يشتمل على **المُتغيّرات الديموغرافيّة** وهي النّوع، العمر، المؤهل العلميّ، عدد سنوات العمل في البنك.

القسم الثّاني: ويتضمّن مجموعة من البنود حول **مفهوم الذّكاء العاطفي لدى المديرين.**

القسم الثّالث: ويتضمّن مجموعة من البنود حول **بُعدي مرونة الموارد البشرية.**

- تطبيق أداة الدّراسة على العيّنة المستهدفة.
- اختبار صحة الفرضيات، وتحليل البيانات النّاتجة عنها باستخدام الأساليب الإحصائيّة المناسبة واستخلاص النّتائج.
- تحليل النّتائج ومناقشتها وتفسيرها.
- تقديم المقترحات والتّوصيات المناسبة.

11. محددات الدّراسة:

- رفض الجهة الّتي تمّ تطبيق الدّراسة الميدانية عليها وهي –بنك البركة– من التّطرق إلى بُعد "مرونة الأجور" وذلك بسبب السّياسة السّرية المصرفية الّتي يتّبعها البنك، وبذلك اضطُرت الباحثة إلى حذف هذا البُعد من الدّراسة.

- عدم تمكّن الباحثة من توزيع الاستبانات بشكل شخصي، حيث تقوم سياسة البنك على توزيع الاستبانات بشكل الكتروني لكلّ من الموظفين والمديرين، وهذا بدوره لم يُمكّن الباحثة من الاعتماد على عنصر الملاحظة الشّخصية والمقابلة مع الموظفين والمديرين ولو بشكل مبسط.

الجزء الأوّل

أدبيات الدّراسة.

الفصل الأوّل: الذّكاء العاطفي.

الفصل الثّاني: نماذج الذّكاء العاطفي.

الفصل الثّالث: مرونة الموارد البشرية.

الفصل الأوّل

الذّكاء العاطفي

يتناول هذا الفصل ما يلي:

1. نشأة مفهوم الذّكاء العاطفي.
2. التّطور التّاريخي لمفهوم الذّكاء العاطفي
3. تسمية الذّكاء العاطفي.
4. تعريف الذّكاء العاطفي.
5. الذّكاء المعرفي والذّكاء العاطفي والعلاقة بينهما.
6. أهمية الذّكاء العاطفي.
7. علاقة الذّكاء العاطفي بالذّكاء المتعدد
8. خصائص الذّكاء العاطفي لدى المديرين
9. تنمية مهارات الذّكاء العاطفي

1. نشأة مفهوم الذّكاء العاطفيّ:

تمهيد:

تؤدي القدرة العقلية وخصائص الشّخصية دوراً مهماً بوصفها محددات للسّلوك الإنسانيّ، فقد شكّلت محور اهتمام الدّراسات والبحوث النّفسية، وقد بدأ حديثاً الاهتمام بمفهوم الذّكاء العاطفي كبنية نفسية مهمة في تفسير بعض جوانب السّلوك الإنسانيّ، وخاصة تلك المظاهر السّلوكية الّتي يَصعُب التّنبؤ بها من خلال مقاييس الذّكاء التقليدية. ومع بدايات القرن الثّامن عشر وضع علماء النّفس تقسيماً ثُلاثيّ الأبعاد لعقل الإنسان يتضمن المعرفة والعاطفة والدّافعية على النّحو الآتي:

- أن يتضمن **الجّانب المعرفيّ** وظائف الذّاكرة والاستدلال بالحُكم والتّفكير المُجرد.
- أما **العاطفة** تتضمن الانفعالات والنّواحي المزاجية والتّقويم والغضب والإحباط.
- بينما تشير **الدّافعية** إلى الدّوافع الّتي يسعى الفرد إلى تحقيقها (عبد الرّؤوف وعيسى، 2018، 54)

وقد أشارت (نعيمة، 2017، 20) أنّ الخلفية النّظرية لبداية تبلور مفهوم الذّكاء تُقسم إلى ثلاث مراحل هي:

- مرحلة الذّكاء المعرفي.
- مرحلة الذّكاء الاجتماعي.
- مرحلة الذّكاء الشّخصي.

وصولاً إلى الذّكاء العاطفيّ.

فمع بداية القرن العشرين تمّ وضع أوّل اختبار ذكاء معرفي لقياس القدرات العقلية في فرنسا على يد عالم النّفس **ألفرد بينيت**(Alfred Bennett) والطّبيب **ثيودور سايمون**(Theodore Simon)، فابتكرا معاً طريقة لتشخيص المستويات العقلية للأطفال الأسوياء وغير الأسوياء في المصحّات والمدارس الأساسيّة في باريس، وذلك بهدف تحديد الطّلاب الّذين يحتاجون إلى مساعدة في دروسهم، ومن ثمّ نُشِر ذلك في مجلة السّنة السّيكولوجيّة عام 1905م، ويعدّ هذا التّاريخ بداية ظهور مصطلح الذّكاء المعرفي أو العقلي في علم النّفس.

وفي عام 1920م جاء عالم النّفس الأميركي **ادوارد ثورنديك** (Thorondike) بمفهوم الذّكاء الاجتماعي " Social Intelligence" والّذي اعتبره جُزءاً من الذّكاء العام ويُقاس بواسطة معامل الذّكاء المعرفيّ" Intelligence Quotient" وعرّفه بأنّه القدرة على فهم الآخرين والتّصرف بحكمة في العلاقات الإنسانيّة (عبد الرّؤوف وعيسى، 2018، 54).

وقد اقترب **سبيرمان** (Spearman) عام 1932م من مفهوم الذّكاء العاطفي كثيراً عندما توصّل إلى قانون إدراك الخبرة وهو كل ما يُنقل إلى الفرد عن طريق الحواس، بالإضافة إلى جميع الحالات العاطفيّة والمعرفيّة الّتي يدركها الإنسان ويتعامل معها بفعالية، كما أضاف تعريف" القُدرة السّيكولوجيّة "وعرّفها بأنّها القدرة على إدراك أفكار ومشاعر الآخرين والحكم عليها. (نعيمة، 2017، 16).

وفي عام 1935 م نشر "Edgar Doll" أداته المصممّة لقياس الذّكاء الاجتماعي عند الأطفال البالغين. وعند مطلع الأربعينيّات من القرن العشرين تحوّل تركيز العلماء من مجرد الوصف والتّقويم للذّكاء الاجتماعي، إلى تفهّم أهداف السّلوك الفردي والجّماعي والدّور الّذي يلعبه في التّكيف الفعال، ويُعتبر"Wechsler" عالم النّفس الأميركي أحد أبرز العلماء الذّين بحثوا في مفهوم الذّكاء من الوجهة الاجتماعيّة، فعرّفه عام 1940م بأنّه القدرة الشّاملة على التّصرف والتّفكير بعقلانية، والتّعامل مع البيئة المحيطة بفاعلية. كما أشار إلى إمكانية قياس الأجزاء غير الفكرية من الذّكاء العام (Ozkarai& Ustu, 2019, 233)، وأكّد عام 1943م على ضرورة القُدرات العاطفية للتّنبؤ بقدرة أيّ شخص على النّجاح في الحياة.

وفي عام 1950 م ركّز عالم النّفس الإنساني **أبراهام ماسلو** "Abraham Maslow" على مجال بناء القوّة العاطفيّة. وبعد حوالي عقد ونصف عرض" **جلفورد** " "Gullford" عام 1967 م نموذجه المُعدّل حول بُنية العقل، وذكر حينها احتمال إضافة فئة جديدة لفئات المحتوى أسماه المحتوى السّلوكي الّذي يشتمل على القدرات الّتي يُتطلب وجودها لدى الشّخص كي يتمكن من إدراك سلوكه وسلوك الآخرين.

كما قدّم "واردیل ورويس" "Wardeel & Royace" عام 1978 م تصوراً نظرياً في إطار نتائج الدّراسات الّتي أُجريت في هذا المجال، حيث ذهبا إلى وجود علاقة قوية بين كلّ من النّظام العاطفي والنّظام المعرفي، ويظهر

تأثيرها على الشّخصية الإنسانية بأكملها في تكاملها وتخيلاتها ونظراتها وتعاملها مع العالم. وفي عام 1983 م جاء "**هاورد جاردنر**" "Gardner" أستاذ علم النّفس في جامعة هارفرد بنظريّة الذّكاءات المتعدّدة الشّهيرة (Multiple intelligences theory) والتّي تضمّنها في كتابه الشّهير (Frames of mind) "أُطر العقل" ليقدّم صورة آخرى غير صورة الذّكاء الواحد رافضاً حصر مفهوم الذّكاء في القدرات العقلية فقط، حيث رأى أنّ النّجاح في الحياة يتطلب ذكاءات متنوّعة مكوّنة من القدرات المعرفيّة و القدرات غير المعرفية والّتي يمتلكها كلّ فرد بدرجات متباينة، كما أكّد على أنّ الذّكاء الإنساني يتضمّن كفاءات أكثر شمولية من تلك الّتي شاعت من خلال نماذج الذّكاء التّقليديّة.

وأشار (خوندة، 2010، 30) أنّ تجارب" Gardner" وزملائه الّتي أُجريت في جامعة هارفرد استندت إلى عدّة مبادئ يمكن استعراضها من خلال النّقاط الآتية:

- يختلف الأفراد فيما بينهم في أنواع الذّكاءات الّتي لديهم وكيفية استخدامها.
- يمكن للفرد أن يُنمّي ويُطور مقدراته الذّكائية.
- إنّ عملية تنمية وتطوير الذّكاء تعتمد على الفرد ورغبته بتطوير وتحسين مهاراته ومقدراته.
- الذّكاء ليس متكاملاً، فلا يوجد شخص ذكيّ في كلّ شيء فقد يتنوع تبعاً للموقف.
- يتحدّد الذّكاء بالمهارات والقدرات الّتي يمتلكها الفرد، حيث تُعتبر هذه القدرات هي المترجم الحقيقي للذّكاء في المواقف المتعددة.

حيث اعتبر جاردنر "Gardner" الذّكاءات المتعددة بأنّها قُدرات ومَلكات مختلفة ومتنوعة ومستقلة عن بعضها البعض، يمكن تنميتها وصقلها وتثقيفها وتقويمها وتعديلها وتطويرها بشكل إيجابيّ، وعرفها عام 1983م بأنّها القدرة على حل المشكلات وإبداع ناتج جديد ذو قيمة في مجال واحد أو أكثر من المجالات الثّقافية الّتي تحظى بتقدير واهتمام في البيئة الاجتماعيّة للفرد.

وأشار (العيد، 2014، 206) إلى أنّ نموذج "**Gardner** " للذّكاءات المتعددة تضمن في البداية سبعة أنواع من الذّكاء وهي:

- **الذّكاء اللّغوي – اللّفظي (Linguistic intelligence):** هو القدرة على استخدام الكلمات بصورة فاعلة، وإيجاد مرادفات ملائمة للتّعبير عمّا يجول في الذّهن، بالإضافة إلى التّفنن في إيصال الأفكار والآراء والمشاعر، وفهم الأشخاص الآخرين سواءً كان شفهيّاً أو كتابيّاً، كما يعمل هذا النّوع من الأفراد على خلق لغة مؤثرة في المحيط بشكل كامل، واستخدام لغتهم البلاغية لإقناع الآخرين باتّباع مسار علمي محدّد.

وتُنوّه (نعيمة، 2017 ،22) أنّ هذا النّوع من الذّكاء يُترجم في نطاق العمل عبر الاتّصال مع المستويات المختلفة في المنظّمة من قادة وزعماء ومشرفين ومرؤوسين. ومن الأمثلة العملية لمهارات الأشخاص الذّين يتمتعون بهذا النّوع من الذّكاء" **الإقناع، المناظرة، رواية القصص، إنشاء الشّعر، الكتابة.. الخ".**

- **الذّكاء المنطقي الرّياضي(Logical – mathematical intelligence):** هو القدرة على استخدام المنطق في تقويم نتائج البدائل المختلفة ضمن عملية صنع القرار وحل المشكلات مع تقديم تبريرات للقرارات المتّخذة والإقناع بها وإيجاد العلاقة بين السّبب والنّتيجة.

ويتميز هذا النّوع من الأفراد بالتّعامل مع الأرقام والمسائل المنطقية المعقّدة والرّسوم البيانية والعلاقات التّجريدية بكفاءة، كما لديهم القدرة على الاستنباط والاستقراء والتّنبؤ ووضع النّظريات والتّفكير بطريقة تحليلية وناقدة تفوق من هم في نفس المرحلة العمرية. **ويتميز بهذا النّوع من الذّكاء" علماء الرّياضيات، مبرمجي الحاسوب الّذين يعملون في مجال المحاسبة... الخ".**

- **الذّكاء الجسمي الحركي (Bodily – Kinesthetic Intelligence):** ويُدعى أيضاً "**بالذّكاء الماديّ**" ويُقصد به القدرة على استخدام الجسم بمهارة للتّعبير عن الأفكار والمشاعر، وإنجاز المهام وتعلّم الجديد من المعلومات عن طريق الجسد. ويتميز هذا النّوع من الأشخاص بسهولة وخفة استخدام اليدين في تشكيل الأشياء، بالإضافة لامتلاكهم العديد من المهارات كالتّوازن في الحركة والمرونة والسّرعة والقيام بالتّجارب العلمية يدوياً والتّمثيل.. الخ.

ويُشير (ملحم، 2017، 21) أنّ هذا النّوع من الذّكاء يتحدى الاعتقاد الشّائع بانفصال النّشاط العقلي عن النّشاط الجسدي، إذ يتمّ توظيف القدرات العقلية لتنسيق الحركات الجسدية والتّعامل بمهارة مع الأشياء عن طريق اليد أو القدم، بالإضافة إلى أنّ أصحاب هذا الذّكاء يملكون تآزراً بصرياً جيّداً للأشياء المتواجدة في الفضاء الخارجي. **ويتميز بهذا النّوع من الذّكاء" الرّياضيين، الممثلين، الرّاقصين.. الخ"**

- **الذّكاء الموسيقي الإيقاعي (Musical intelligence):** تحمل الموسيقى ذكاءً نابعاً من الإحساس بالفن، ويُعرّف هذا النّوع من الذّكاء بأنّه سهولة إدراك الموسيقى وإنتاجها من حيث اللّغة، والإعجاب باللّحن والحساسيّة للإيقاع والتّناغم الصّوتي مع القدرة على التّعرّف على النّغمات الموسيقيّة والأصوات والإيقاعات والتّمييز بينها وتجزئتها وكذلك تحويل الكلمات العابرة أو القصائد إلى أصوات متناغمة مُلحنة.

وتُشير (نعيمة، 2017، 23) إلى أنّه في بعض المنظمات يمكن استعمال الذّكاء اللّغوي مع الموسيقي وبالتّالي يصبح الفرد أكثر جاذبية في حديثه ويكون تأثيره أكبر. **ويرتفع هذا النّوع من الذّكاء لدى" المؤلفين الموسيقيين، العازفين، الملحنين، مهندسو الصّوت.. الخ"**

- **الذّكاء المكاني البصري (الفضائي – الفراغي– الحيّزي – التّخيلي) (Spatial Intelligence)**

وهو القدرة على إدراك العالم المكاني البصري بصورة دقيقة، بالإضافة إلى تصوّر المكان النّسبي للأشياء في الفراغ (بالأبعاد الثّلاثة)، والقيام بأداء أو إجراء تحوّلات على تلك الإدراكات والتّصورات، فيكون قادراً على صنع أو إعادة تكوين وضع قائم من خلال الخيال، بالإضافة إلى تصّور المشاهد أو الصّور من خلال الحديث اللّفظي أو الكتابي، حيث أنّ صاحب هذا النّوع من الذّكاء قادر على تحويل المكتوب أو حتّى المحسوس انفعالياً إلى صورة مرئية. **ويتميز بهذا النّوع من الذّكاء: المصورين، المهندسين المعماري، الرّسامين.. الخ"**

- **الذّكاء الشّخصي الذّاتي (الشخصي الدّاخلي، ضمن شخصي، النّفسي الشّخصي) (Personal Intelligence):** ويمثّل قدرة الفرد على إدراك ذاته وتحديد ماهية مشاعره الحقيقيّة، وفهمها واستيعابها وتحديد بواعثها والتّعبير عنها والتّمييز فيما بينها، والتّصرف بتكيّف أو بطريقة

ملائمة بناءً على المعرفة الذّاتيّة لمشاعر الفرد، كما أنّه يتضمّن صورة صحيحة عن النّفس (تحديد نقاط القوّة والضّعف والمواهب والإمكانيات والمقاصد والدّوافع والحوافز والمخاوف والرّغبات الذّاتيّة) والقدرة على ضبطها، وهذا بدوره يؤدّي إلى توظيف الفرد لمقدراته في تطوير وتحقيق ذاته للوصول إلى أهدافه وإدارة حياته بشكل فعّال.

- **الذّكاء البين شخصي (الاجتماعي)(Social – Interpersonal Intelligence) :**

هو القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين، وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم، والحساسية لتعبيرات الوجه بالإضافة إلى المقدرة على استخدام التّواصل اللّفظي وغير اللّفظي لفتح قنوات الاتّصال مع الآخرين. (ملحم، 2017، 22). **ويرتفع هذا النّوع من الذّكاء لدى الأخصائيين النّفسيين والاجتماعيين والمدرسين.. الخ**

وفي عام 1995م أضاف"Gardner"نوعاً ثامناً من الذّكاء وهو **الذّكاء الطّبيعيّ (Natural Intelligence)** ويدعوه البعض " **بالذّكاء البيئي** "، ويُعرّف بأنّه القدرة على تصنيف الأشياء الموجودة في الطّبيعة، ويتميز هذا النّوع من الأشخاص بحساسيتهم لظواهر الطّبيعة (كالأحجار الطّبيعية، ....) والتّغيرات الّتي تحدث فيها، ورغبتهم في استكشاف العالم الطّبيعي مع تمييز الملامح الثّقافية المحددة لبيئة معينة، كما تتضمن فهمهم للكائنات الحية (نباتات، حيوانات) والقدرة على المقارنة والتّمييز فيما بينها. **ويرتفع هذا النّوع من الذّكاء لدى "علماء البيئة وعلماء النّبات والحيوان والجغرافيين.. الخ"**

وفي عام 1998 أضاف "Gardner" **نوعاً تاسعاً من أنواع الذّكاء وهو الذّكاء الوجودي (الميتافيزيقي) (Existential Intelligence)** ويتضمن هذا النّوع الذّكاء المرئي وغير المرئي، ويرمز إلى علاقة المتعلّم بالكون، **ويُعرّف** بأنّه قدرة الفرد على التّأمل، وطرح أسئلة كبرى تتعلق بالحياة والموت ومصير الكائنات الحية والبشرية ما بعد الموت، وما وراء الوجود أو الطّبيعة.. الخ، مثل: لماذا نموت؟ ماذا سيحصل لنا؟.. الخ مع القدرة على مناقشة هذه الأمور الغيبية والخوض في مسائل فلسفية عميقة والتّفكير بها بطريقة مجردة. **ويرتفع هذا النّوع من الذّكاء لدى الفلاسفة وعلماء الدّين.**

وبعد أن أكّد "**Gardner**" بنظريته أنّ الذّكاء الإنساني يتضمن نماذج أكثر شمولية من تلك الّتي شاعت خلال النّماذج التّقليدية للذّكاء، تناول عالم النّفس "**Robert Sternberg**" في كتابه "**Beyond IQ**" "ما بعد الذّكاء" عام 1985 مفهوم الذّكاء الاجتماعي، فذكر أنّه مستقل عن القدرات الأكاديمية، وأنّه مفتاح أساسيّ للأداء النّاجح في الحياة، وبنفس العام أكّد "**Gardner**" على أنّ قدرة الفرد على فهم نفسه وتحديد مشاعره الحقيقية، وفهمها واستيعابها وتحديد بواعثها والتّعبير عنها، بالإضافة إلى قدرته على إدراك مشاعر الآخرين وحاجاتهم ومشكلاتهم واهتماماتهم وتفهمها وتقديرها واتّخاذ القرار بناءً على هذه المعرفة تُعدّ أحد نماذج الذّكاء الشّخصي والذّكاء الاجتماعي، وهاتان المقدرتان تُعتبران أساسيتان للنّجاح في الحياة اليومية.

وقد نوّه "مغاري" أنّ مصطلح الذّكاء العاطفي ظهر لأول مرة في الولايات المتّحدة الأمريكيّة عام 1985م، وأنّ أوّل من استعمل هذا المصطلح هو طالب جامعيّ في كُليّة الآداب في أميركا يُدعى "**باين**" "**Payen**"، حيث ضَمّن المصطلح في عنوان رسالته لنيل درجة الدكتوراة وقدّم فيها إطاراً نظريّاً وفلسفيّاً لإلقاء الضّوء على طبيعة الذّكاء العاطفي وخصائصه وكيفية تطويره في أنفسنا وفي الآخرين عن طريق التّعليم والتّربية (مغاري، 2018، 17).

بينما أفاد (Saud,2019,223) أنّ أوّل استخدام منشور لمصطلح الذّكاء العاطفي كان بواسطة "كيث بيسلي" "Keith Beasley" عام 1987م.

وقد نوّه (سالم،2015، 29) أنّ مفهوم الذّكاء العاطفي ظهر في علم النّفس عام 1989م في مقال كتبته "**غرينسبن**" بعنوان الذّكاء العاطفي، ونُشر في الجزء التّاسع من كتاب فيلد وآخرون بعنوان "**التّعلم والتّربية من منظور التّحليل النّفسي**"، وقد قدّمت في هذا المقال نموذجاً موحَّداً لتَعلم الذّكاء العاطفيّ وفقاً لما تذهب إليه نظرية بياجيه في النّمو المعرفيّ، ونظرية التّحليل النّفسي، والتّعلم الانفعالي.

إلّا أنّ (Ozkarai & Ustu,2019,233) مع موافقة الكثير من الباحثين أشاروا إلى أنّ البدايات الحقيقية لمصطلح الذّكاء العاطفي ظهرت في سلسلة البحوث العلمية الّتي قام بها عالم النّفس "جون ماير" "**John Mayer**" من جامعة "New Hamshire" الأميركية، وعالم النّفس "بيتر سالوفي" "**Peter Salovey**" من جامعة "Yale"

الأميركية عام 1990م، حيث قاما بنشر أوّل تعريف لمصطلح الذّكاء العاطفي معتبرينه بذلك نوعاً من أنواع الذّكاء الاجتماعي مفصولاً عن الذّكاء العام.

وقد عرّف "ماير وسالوفي" "**Mayer & Salovey**" عام 1990م الذّكاء العاطفي بأنّه قدرة الفرد على مراقبة مشاعره ومشاعر الآخرين وإدراكها والتّمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله. كما قاما بتقديم نموذجٍ للذّكاء العاطفي في كتابهما (الخيال، المعرفة، الشخصية) بالإضافة إلى المحاولة في تأليف اختبار لقياس الذّكاء العاطفي.

وفي منتصف التسعينيات من القرن العشرين ظهر" **دانيال جولمان**" "**Daniel Golman**" عالم النّفس في دراسات المخ وعلوم السّلوك لتكون مساهمته كبيرة في مجال التّأصيل النّظري والعملي مستنداً على نظرية Gardner" لهذا المفهوم ممّا دفعه إلى وضع كتابه الشّهير"**Emotional Intelligence**" وذلك عام 1995م، والّذي أكّد فيه أنّ الإنسان لديه عقلان عقل يفكر به، وعقل يشعر به، وهذان العقلان المنطقيّ والعاطفيّ يقومان معاً في تناغم دقيق بقيادة حياتنا، ذلك أنّ المشاعر ضرورية للتّفكير، والتّفكير مهم للمشاعر.

وفي عام 1997م عدّل كتابه ليصبح "**Emotional intelligence: why it can matter more than IQ**" ؟

والّذي لاقى تقديراً هائلاً في الأوساط العلمية والتّطبيقية، كما حقّق أعلى نسبة مبيعات في العالم، فقد كان له الفضل في انتشار مفهوم الذّكاء العاطفي، وقد جمع العَالِم في هذا الكتاب مجموعة الأبحاث الّتي تناولت تأثير مراكز المخ على انفعالات الفرد ومن ثمّ على أدائه وعلاقاته مع الآخرين.

واستمرت جهود "Golman" في دراسته للذّكاء العاطفي فأصدر كتاباً عام 1998م بعنوان "العمل بالذّكاء العاطفيّ" "**Working with Emotional Intelligence** " حيث أكّد فيه على أهمية الذّكاء العاطفي للفرد في مجال العمل، وبيّن أهميته في نجاح المدير في الوفاء بمتطلبات الموظفين داخل المؤسسات بشكل خاص، ومتطلبات المؤسسة ككل بشكل عام.

وفي نفس العام قام "Jack Block" الباحث في جامعة كاليفورنيا بدراسة بعض المتغيرات الشخصية

المرتبطة بالذّكاء بشكل مستقل عن الذّكاء العاطفي، بالإضافة إلى دراسة هذه المتغيرات وعلاقتها بالذّكاء العاطفي بشكل مستقل عن الذّكاء، وأشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ ذوي الذّكاء المرتفع مستقلاً عن الذّكاء العاطفي كانوا أكثر تميزاً في الجوانب العقلية وأقل تميزاً في الجوانب الشّخصية، بينما الأشخاص المتميزين في الذّكاء العاطفي بشكل مستقل عن الذّكاء كانوا أكثر تميزاً في الجوانب الاجتماعية، ولديهم اتّجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين.

وعند الحديث عن جذور مفهوم الذّكاء العاطفي لابُدّ من التّطرق لإسهامات بار – أون "Bar – On" حيث توصل لأول مرة إلى مصطلح يُسمى نسبة الذّكاء العاطفي على غرار مصطلح نسبة الذّكاء العقلي ورمز إليه "EQ".

وأوضح (أبو عفش، 2012، 28) أنّه حين بدأ الاهتمام بمفهوم الذّكاء العاطفي والمضمون المتعلق به في بداية نشأته، تمّ توجيهه نحو تنشئة وتربية الأطفال وتعليمهم كمفهوم مقصور على ذلك المجال، ولكنّه بدأ بعد ذلك بالامتداد إلى أماكن العمل والعلاقات البشرية لما وُجد له من تأثير على العاملين والأفراد في بيئات العمل المختلفة، حيث يُسهم بفهم المشكلات بصورة أعمق، وفهم العلاقات الاجتماعية النّاشئة بسبب العمل وكيفية إدارتها وتحسينها بصورة أفضل.

2. التّطور التّاريخي لمفهوم الذّكاء العاطفي:

أشار (مغاري، 2018، 19) أنّ "ماير" "Mayer" لخّص تطور مفهوم الذّكاء العاطفي في خمسة مراحل:

المرحلة الأولى: تمتد من 1900 م إلى 1969 م، حيث تناولت هذه الفترة الدّراسات النفسية للذّكاء والانفعالات كمواضيع ضيّقة ومنفصلة.

المرحلة الثّانية: وتمتد من 1970 م إلى 1989 م، وركّز خلالها علماء النّفس في دراساتهم على التّأثير المتبادل بين الانفعالات والتّفكير.

المرحلة الثّالثة: وتمتد من 1990م إلى 1993م، حيث تميّزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الذّكاء العاطفي وتعريفه في العديد من الدّراسات والمقالات.

المرحلة الرّابعة: وتمتد من 1994م إلى 1997م، وتميّزت هذه المرحلة بانتشار مفهوم الذّكاء العاطفي في الميادين العلمية والمهنية المختلفة.

المرحلة الخامسة: تبدأ من 1998م وتتميّز بتمحيص الذّكاء العاطفي من خلال الدّراسات والكتابات المتعلقة بطبيعته ومكوناته وكيفية قياسه.

3. تسمية الذّكاء العاطفي:

يُعبَّر عن الذّكاء العاطفي في الدّراسات الأجنبية بمصطلح "**Emotional Intelligence**" أمّا في الدّراسات العربية فهناك ترجمات عديدة لهذا المصطلح، من هذه الترجمات: مصطلح الذّكاء العاطفي، الذّكاء الانفعالي، الذّكاء الوجداني، الذّكاء الشّعوري.. الخ. وسوف تعتمد الباحثة في هذه الدّراسة مصطلح "**الذّكاء العاطفيّ**" وذلك لأنّ أغلب الكتابات العربيّة والتّرجمات الخاصة بهذا الموضوع بالإضافة إلى الكثير من الصّفحات الالكترونية على شبكة الانترنت تميل إلى استخدام هذا المصطلح.

أمّا بخصوص الرّموز الشّائعة في الدّراسات العلمية والأدبيات فإنّ أساسها يعود إلى الرّمز المشهور عالميّاً "IQ" الدّال على حاصل الذّكاء المعرفي، وهو اختصار لـ "Intelligence Quotient"، أمّا الذّكاء العاطفي فيُرمز له بالرّمز "EI" وهو اختصار لـ "Emotional Intelligence"، وفي بعض الأحيان يُرمز له بالرّمز "EQ" وهو اختصار لـ "Emotional Intelligence Quotient" أيّ حاصل الذّكاء العاطفي.

والفرق بين كلا الرّمزين كما وضّحه "**دافيد كارسو وبيتر سالوفي**" " David caruso & Peter Salovey" أنّ "EQ" يشير عادةً إلى **اعتماد نموذج السّمات والمهارات**[1] لتفسير مفهوم الذّكاء العاطفي، بينما استخدام الاختصار "EI" يشير عادةً إلى اعتماد **نموذج القدرات** لتفسير مفهوم الذّكاء العاطفي. ومع ذلك فإنّ هناك كُتّاباً وباحثين يستخدمون كلا الرّمزين دون الاهتمام إلى النّموذج الّذي يُشير إليه الرّمز. (الصّوالحي، 2016، 16).

[1] انظر صفحة 56 للتّعرف على هذه النّماذج

4. تعريف الذّكاء العاطفي:

حظي مفهوم الذّكاء العاطفي باهتمام كبير من قبل الباحثين في العلوم الإداريّة والنّفسيّة والاجتماعيّة في العقود الثّلاثة الماضية، حتّى بات من أكثر المواضيع بحثاً ودراسةً نظراً لأهميته ودوره الفعّال في حياة العاملين وصلته الوثيقة بقدرة الفرد على التّكيف والنّجاح في المواقف الّتي تواجهه ويتفاعل فيها مع بقية أفراد المجتمع، وقد تباينت تعاريف العلماء والباحثين في هذا الموضوع، حيث نظر بعضهم إلى الذّكاء العاطفي على أنّه مجموعة من **القدرات العقلية (المعرفية)** الّتي يمتلكها الفرد، بينما ذهب فريقٌ آخر لاعتباره مجموعة من **الخصائص والسّمات الشخصية** الّتي يمتلكها الفرد، وهناك من عدّه بأنّه **مجموع لكلٍّ منهما**، وبناءً على ما سبق فقد صنّفت الباحثة تعاريف الذّكاء العاطفي اعتماداً على ما قامت به (سيد شلبي، 2017، 19) إلى ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: مجموعة التّعاريف الّتي تنظر إلى الذّكاء العاطفي على أنّه مجموعة من **القدرات العقلية أو المعرفية** الّتي يمتلكها الفرد، وأشهر رواد هذا المنطلق "**Mayer & Salovy**" حيث قام العالمان عام 1990م بتعريف الذّكاء العاطفي على أنّه قدرة الفرد على مراقبة مشاعره ومشاعر الآخرين وإدراكها والتّمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله.

وفي عام 1997م طوّر العلماء المفهوم فعرّف"**Mayer, Salovy& Caurso**" الذّكاء العاطفي بأنّه مجموعة من المقدرات العقلية الّتي تنطوي على استخدام الذّكاء في توجيه العواطف، وتؤكّد على أهمية العمليات المعرفيّة في معرفة الفرد لعواطفه وعواطف الآخرين وفهمها وإدراكها بما يسمح بتسيير عملية التّفكير، والّذي ينعكس بدوره بشكلٍ عمليّ على تنظيم العواطف للتّرويج لنمو عاطفيّ ثقافيّ.

وهو حسب (الخولي، 2002، 30) بأنّه قدرة الفرد على الوعي بمشاعره وعواطفه وضبطها وإدارتها، وكذلك الوعي بمشاعر الآخرين وعواطفهم ومساعدتهم على توجيهها والتّحكم فيها، والتّعاطف معهم وحل الصّراعات.

المجموعة الثّانية: مجموعة التّعاريف الّتي تنظر إلى الذّكاء العاطفي على أنّه مجموعة من **الخصائص والسّمات الشّخصية** المهمّة واللّازمة لنجاح الفرد في حياته.

وقد ذكر (بظاظو، 2010، 34) أنّ "**Dalip Singh**" عرّف الذّكاء العاطفي بأنّه استجابة الفرد الملائمة والفعّالة للمثيرات العاطفيّة واسعة التّنوع، والّتي تتحرك من داخل الذّات والبيئة القائمة.

وعرّفه (الغالبي وعلي، 2015، 12) بأنّه مجموعة من المقدرات غير المعرفية والّتي تمكننا من فهم عواطفنا وعواطف الآخرين، وكذلك التّعبير عن هذه العواطف على شكل سلوكيّات، بما يجعلنا نواجه المشاكل والضّغوط من خلال المعرفة العاطفيّة والّتي تساعدنا على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين.

المجموعة الثّالثة: مجموعة التّعريفات الّتي تنظر إلى الذّكاء العاطفي على أنّه **مجموع** كلّ من **القدرات العقلية (المعرفية)** الّتي يمتلكها الفرد، بالإضافة إلى **الخصائص الشّخصية** المهمّة واللّازمة لنجاح الفرد في حياته.

وأشهر روّاد هذا المنطلق العالمان "**Golman**" ,"**Bar-On**" "

وقد عرّفه (Golman,1995, 15) في كتابه "Emotional Intelligence" بأنّه مجموعة من المهارات العاطفية والاجتماعية الّتي يتمتّع بها الفرد، والّتي تنعكس على شكل أداء متميز في العمل ممّا يحقق له النّجاح في الحياة المهنية.

بينما ذكر (عبد الرّؤوف وعيسى، 2018، 51) أنّ"Bar-on" عرّفه على أنّه مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات غير المعرفية (الإدراكية) والّتي تؤثّر في قدرة الفرد على النّجاح في مواجهة المتطلبات اليومية والضّغوط البيئية.

بينما عرّفه **(خوندة، 2015، 44) من وجهة نظر إدارية** بأنّه مجموعة من المهارات موجّهة بالعواطف فهماً وإدارةً وتعاطفاً وتحفيزاً، بما ينعكس إيجاباً على أهداف المؤسسة وغاياتها الاستراتيجية.

وبحسب (عبد الرّؤوف وعيسى، 2018، 52) فإنّه قدرة الفرد على الاستخدام الذّكي للعواطف، وتكوين علاقات إيجابيّة مع الآخرين، وضبط الانفعالات بما يتناسب ومشاعر الآخرين، وتوظيفها بطريقة تزيد من فرص نجاحه في الحياة، وبذلك يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية.

كما عرّفه (**Saud**, 2019 , 222) بأنّه قدرة الفرد على التّعرف على عواطفه وعواطف الآخرين، وفهمها وإدارتها واستخدام ذلك لتحقيق النّجاح في الحياة.

وعرّفه (**Ozkarai & Ustu** , 2019 ,233) بأنّه قدرة الفرد على الوعي بمشاعره الخاصّة وإدراكها والتّحكم بها، بالإضافة إلى القدرة على تقييم التّلميحات المتعلقة بمشاعر الآخرين بشكل صحيح والتّفاعل معها بشكل مناسب.

5. الذّكاء المعرفي "العقلي" والذّكاء العاطفي والفرق بينهما:

يرى "**Golman**" أنّ كلّاً من الذّكاء العقلي والعاطفي ليسا متعارضين ولكنّهما منفصلين، وكلّ فرد لديه مقدار معين في كليهما (نعيمة، 2017، 29). وبما أنّ هناك خلط واضح بين المصطلحين سوف تقوم الباحثة بعرض الفرق بين كليهما من خلال الجدول الآتي:

جدول 1: الفرق بين الذّكاء العقلي والذّكاء العاطفي.

	الذّكاء العاطفي	الذّكاء العقلي
المهارة	يُورّث، ويمكن اكتساب مهاراته في أيّ مرحلة عمرية، فهو يزيد ويتطور عبر مراحل الحياة. ⬅ نسبة الذّكاء العاطفي قابلة للزيادة.	يورّث، وينمو حتى مرحلة البلوغ ثمّ يتوقف، ولا يمكن اكتسابه بعدها أو زيادته. ⬅ نسبة الذّكاء العقلي غير قابلة للزيادة بعد سن البلوغ.
العوامل الّتي تؤثر به	يتأثر بكل من الوراثة والبيئة. **ولكن:** يُساهم الجانب البيئي فيه بنسبة أكثر من الجانب الوراثي.	يتأثر بكل من الوراثة والبيئة **ولكن:** يفوق الجانب الوراثي فيه الجانب البيئي.
وظائفه	إنّ قدرات ومهارات الذّكاء العاطفي تُمكّن الفرد من النّجاح في الحياة والتّكيف مع مشاكله اليومية، ومواجهة متطلبات الحياة وضغوطها بفعالية.	- يعمل على إيجاد الحلول للمشاكل والأزمات والتّحديات الّتي تواجه الفرد (حيث أنّ قدراته الإدراكية مرتبطة بالتّفكير المنطقي التّحليلي، التّخطيط، بناء الاستنتاجات.. الخ). - تعلّم أشياء جديدة، استدعاء المعلومات وتطبيق المعرفة، سرعة التّعلم والتّصرف والقدرة على التّفكير المجرد...الخ **مع الانتباه أنّه لا يمكن في معظم الأحيان إيجاد الحلول المناسبة عن طريق التّفكير الخالي من العاطفة، لأنّ هذا النّمط من التّفكير لا يؤدي بالضرورة إلى قرارات مرضية، هذا وإن لم يكن مستحيلاً.** حيث أنّ الطريقة الأمثل لاتخاذ قرارات مُرضية تتم وفق مبدأ: **Think … feel … DO**
جوانب التّميز به	الأشخاص ذوي الذّكاء العاطفي المرتفع هم أشخاص أكثر تميّزاً في الجوانب الشخصية والاجتماعية، ولديهم اتّجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين، وبالتّالي فهو يساعد الفرد على النّجاح في مجالات حياته المختلفة.	الأشخاص ذوي الذّكاء العقلي المرتفع هم أشخاص أكثر تميزاً في الجوانب المعرفية، حيث أنّ الذّكاء العقلي المرتفع يساعد الفرد على النّجاح في الجانب التّعليمي الأكاديمي.
معامل الذّكاء	يركز على تطوير الفهم والقدرة على إدارة العواطف	يركز على تطوير القدرات الإدراكية للفرد بشكل موجه
سرعة التّطوير فيه	التّطوير في الذّكاء العاطفي أوسع بكثير من التّطوير في الذّكاء العقلي.	التّطوير فيه أقل.

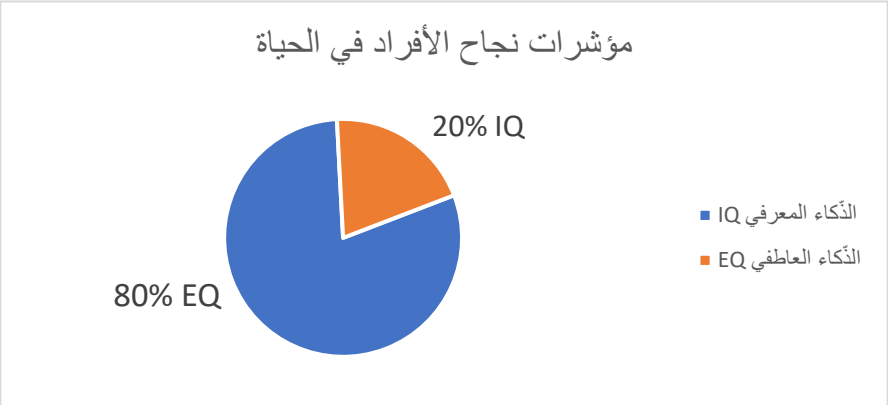
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على عدّة دراسات مثل (نعيمة،2017)، (سالم،2015)، (خوندة،2010).

6. أهميّة الذّكاء العاطفي:

يُعتبر الذّكاء العاطفي مفهوماً عصريّاً شغل الكثير من الباحثين في العلوم الإداريّة والنّفسيّة والاجتماعيّة، وازداد الاهتمام بهذا المفهوم في ظل اشتداد حدّة المنافسة بين المنظمات للحفاظ على الموارد البشريّة الّتي تُعتبر رأس مال فكري لها، حيث ظهرت الحاجة للذّكاء العاطفي كأحد الأساسيّات الّتي يجب أن يتمتّع بها الأفراد سواءً كانوا عاملين أو قادة، نظراً لأهميّته ودوره الفعّال في حياة العاملين وصلته الوثيقة بتفكير العامل وقدرته على التّكيف والنّجاح في المواقف الّتي تواجهه ويتفاعل معها مع بقيّة أفراد المجتمع (السّامرائي، 2018، 28)

وقد أشار (Singh, 2006, 26) إلى أنّ العديد من الدّراسات العلميّة أظهرت أنّ الذّكاء العام (المعرفي) يُسهم في تحقيق نجاح الفرد في الحياة بما نسبته 20%، أمّا الجزء المتبقي 80% يُعزى إلى الذّكاء العاطفي، ويؤكّد ذلك دراسات قام بها كلّ من ماير وسالوفي "Mayer & Salovey"، جاردنر "Gardner"، ستيرنبرغ "Strenberg" والعديد من العلماء والباحثين.

حيث يستند الذّكاء العاطفي على فكرة أنّ نجاح الفرد في الحياة الاجتماعية والمهنية لا يعتمد على ما يمتلكه من قدرات عقلية (ذكاء معرفي) فحسب، ولكن يعتمد أيضاً على مهاراته العاطفيّة والاجتماعيّة، فقدرة الإنسان على الاستخدام الفاعل لمجموعة من المهارات والكفاءات الّتي تمكنه من إدراك عواطفه وعواطف الآخرين وفهمها وإدارتها وتقويمها هي جوهر الذّكاء العاطفي، وبذلك يكون الشّخص أكثر قدرةً و توازناً على ترشيد سلوكه وتفكيره بوسائل متعددة تزيد من فرص نجاحه في التّعامل مع ذاته و مع الآخرين في بيئة المنظمة وتقلل من مخاطر فشله



الشّكل (2): مؤشرات نجاح الأفراد في الحياة (Singh, 2006, 26)

1.6 – أهميّة الذّكاء العاطفي في العمل بالمنظّمة:

يلعب الذّكاء العاطفي دوراً هامّاً في فعالية الإدارة والتّطور المهنيّ، فقد أصبحت القدرات العاطفية اليوم العامل الحاسم للتّمييز بين المديرين المؤثرين وأقرانهم العاديين، لكونها مفتاح النّجاح في الحياة المهنيّة.

ومن الآثار الإيجابيّة الّتي تنعكس على المنظمة الّتي يمتاز مديروها بمهارات الذّكاء العاطفي:

1) **تنمية الشّعور الجماعي بالأهداف والغايات والتّوجه نحو تحقيقها:** تتمثّل الأهداف والغايات الخاصّة بالمنظّمة في الرّؤية الّتي يضعها المدير، وقد يساعد الذّكاء العاطفي هؤلاء المديرين على تطوير رؤية مقنعة للجّماعات أو المنظّمات، حيث أنّ استخدامهم لهذا النّوع من الذّكاء قد يعزّز من معالجة المعلومات المتعلّقة بالتّحديات، والتّهديدات، والفرص الّتي تواجه المنظّمات، ممّا يساهم في إقناع العاملين وتحفيزهم الدّائم والمستمر لإنجاز وتحقيق أهداف العمل الّتي تلبي احتياجاتهم واحتياجات المنظمة والعملاء.

وتتّضح هذه النقطة من خلال الدّراسة الّتي أشار إليها(Eichmann, 2009,13) والّتي أُجريت على أحد المنظمات، حيث تضمنت عيّنة الدّراسة 33 مديراً كانوا قد أتموا تدريباً على المهارات العاطفية، وبيّنت نتائج الدّراسة أنّ هناك تحسن في أداء مندوبي المبيعات بنسبة 10% وذلك للمجموعات الّتي تلقى مديروها تدريباً على الذّكاء العاطفي.

2) **خلق والحفاظ على روح الإثارة والحماس والثّقة والتّفاؤل والتّعاون بين الأفراد في المنظّمة:** في سبيل ذلك يجب على المدير أن يكون قادراً على تقييم مشاعر مرؤوسيه، ومعرفة تأثير تلك المشاعر على الأفراد وعلى طريقة سير العمل، بالإضافة لكونه قادراً على توقّع ردود أفعالهم و التّمييز بين ما يشعر به المرؤوسون فعلاً وما يظهرونه من مشاعر في مختلف الظّروف والأحداث والتّغيرات وإدارة تلك المشاعر بفعاليّة، كلّ ما سبق يساهم في معرفة المدير ما يحفز هؤلاء العاملين ويبعث روح الإثارة والحماس في نفوسهم، ممّا يزيد ويعمّق من حالة التّفاهم بين الأفراد داخل المنظّمة ويحفز عواطفهم ويخلق الانسجام والتّوافق فيما بينهم، وهذا بدوره يؤدّي إلى بناء علاقات إيجابية فعّالة بين الأفراد، ويعزز من مستوى الرّضا والإنتاجية في العمل داخل المنظمة، الأمر الّذي ينعكس انعكاساً مباشراً على نوع الخدمة وجودتها وبالتّالي إرضاء العملاء، ممّا يؤدّي إلى نجاح وتميز المنظمة.

وقد بيّن "Golman" وجود عدّة دراسات في مجال العمل والإدارة تشير إلى وجود علاقة إيجابيّة بين الذّكاء العاطفي والنّجاح في العمل على جميع المستويات، ولاسيما على مستوى الإدارات القياديّة العليا، وذلك لأنّ الذّكاء العاطفي يلعب دوراً أساسيّاً في مدى نجاح تعامل هذه القيادات مع العاملين وحسن اختيارهم. (الصّوالحي، 2016، 18)

3) تشجيع المرونة في صنع القرار والتّغيير: يستخدم المديرون ذكائهم العاطفيّ لتحسين جودة القرار.

حيث يحتاج صنّاع القرار إلى معلومات تفيد في توقّع العواطف الّتي قد تترتّب على اتّخاذ القرار مثل القبول أو استياء العاملين من هذا القرار، وتساهم هذه المعلومات بدورها في بناء الأولويات وتقييم البدائل المختلفة، فعندما يشعر النّاس بالبهجة والتّفاؤل يرون الضّوء الإيجابي في موقفٍ وقرار ما، ويقومون بالتّركيز على الأشياء الجيّدة المتعلّقة به، بينما في حالة الكدر فإنّهم يركزون على السلبيّ منها.

كما ويشير (أبو شعيرة، 2018، 199) إلى أنّ العواطف الإيجابيّة تساعد المدير في صنع القرارات الجيّدة بشكل سريع، كما أنّها تقوم بتعزيز مهارات حل المشكلات لديه، ولذلك فإنّ الّتفكير الخالي من العاطفة لا يؤدّي بالضّرورة إلى اتّخاذ قرارات مرضية هذا وإن لم يكن مستحيلاً، ومنه فإنّ المشكلة لا تكمن في العاطفة بحد ذاتها بقدر ما تتعلّق بتناسب العاطفة وملائمتها للموقف وكيفيّة التّعبير عنها. فلأشخاص الأذكياء عاطفياً لا تكون تصرفاتهم وقراراتهم ردود أفعال، بل يختارون التّصرف الأفضل والقرار الأفضل في أيّ موقف يتعرضون له.

4) يسهم الذّكاء العاطفي في التّحكم بالنّفس عند كلّ من المديرين والأفراد، ويُساعد على العزل بين المشكلات الشخصيّة والأعمال المطلوب إنجازها في وقت العمل، وهذا يؤدّي بدوره إلى الدّقة والإتقان في العمل، ولا يُؤثّر على المطلوب إنجازه.

5) فعالية الفريق: بيّن (Golman et al, 2002, 23) أنّ الذّكاء العاطفي هو عنصر حاسم لفعالية القيادة وخصوصاً عند تعامل القادة مع الفرق، حيث يُعدّ القادة الأذكياء عاطفياً بمثابة أهمية بالغة للفرق من خلال تحفيز أعضاء الفريق للعمل معاً نحو تحقيق أهداف الفريق، زيادة فعالية الفريق والأداء، تسهيل عملية تفاعل كلّ عضو مع فريقه، بناء الثّقة بين الأفراد ممّا يخلق الانسجام والتّفاهم فيما بينهم، إلهام أعضاء الفريق لتنفيذ الرّؤية بوضوح..

الخ، وهذا بدوره ينعكس على قدرتهم على التّفكير بشكل مبدع، وتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات الّتي تواجههم.. الخ، ويُأثر تأثيراً إيجابياً على نوع الخدمة وجودتها وبالتّالي إرضاء الزّبون.

وقد أشارت (نعيمة، 2017 ،29) إلى أنّ **انخفاض أو فقدان** الذّكاء العاطفي للمديرين في العمل يؤدّي إلى **نتائج سلبيّة** منها:

- فقدان الإبداع .
- فشل مبادرات تحسين وتطوير العمل.
- انخفاض الإنتاجيّة.
- شيوع الصراع بين الأفراد داخل المنظّمة
- انخفاض في مستويات جودة الخدمة وبالتّالي انخفاض رضا الزّبائن .

2.6- أهميّة الذّكاء العاطفي في التّحصيل العلمي:

بيّنت العديد من الدراسات مثل دراسة (Bhat, shah& kaur, 2017, 256) والّتي أُجريت على 200 طالب وطالبة في جامعة الهند أنّ الإنجاز الأكاديمي لدى الطّلبة مرتبط بمهارات الذّكاء العاطفي، حيث أكّدت الدّراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذّكاء العاطفي والإنجاز الأكاديمي.

وهذا ما تطرق إليه "**Golman**" حيث ذكر أنّ الفرد يمتلك عقلان هما العقل العاطفي والعقل المنطقي، وهذان العقلان يقومان معاً في تناغم دقيق بقيادة حياتنا، حيث تؤثر الحالة العاطفية على العقلية، وخاصّة لدى المعلمين والتّلاميذ والعاملين ذوي درجات القلق العالية والّذين لا يتعلمون بكفاءة، فمن يقع في حالات القلق والغضب والاكتئاب واليأس لا يستطيع استيعاب المعلومات بكفاءة وبالتّالي تُعطَّل القدرة العقلية وخاصّة الذّاكرة العاملة (نعيمة، 2017 ،27).وهنا ينوّه "الصّوالحي" إلى أنّ مهارات الذّكاء العاطفي تحرك الانتباه الّذي يُعد مدخلاً أساسياً لعملية التّعلم، وتنشط الذّاكرة في تخزين واسترجاع المعلومات المرتبطة بخبرات عاطفية قوية.(الصّوالحي، 2016 ،18)

وبالتّالي فإنّ ذكاء الإنسان ليس مرهوناً بما يملك من مؤهلات أكاديميّة أو مستوى جامعي راقٍ، بقدر ما هو مرتبط أساساً بمهاراته الشّخصية والاجتماعية، وكيفية تسييرها لخدمة صحته النفسيّة والنّجاح في علاقاته الاجتماعيّة والمهنية وتطوير مجتمعه على هذا الأساس. (سلامي، 2018، 58)

3.6 - أهميته من حيث الصّحة النّفسيّة:

أشار (سلامي،2018، 55) أنّ منظمة الصّحة العالمية "WHO ,1998" اعتبرت الصّحة النّفسية بأنّها ليست فقط خلو الفرد من المرض النّفسي فحسب، بل والقدرة على إدارة الفرد لأموره اليوميّة والسّيطرة عليها، وتفاعله بطريقة مقبولة مع الآخرين، وإظهار اليقظة الذهنيّة والتّفسير العقلاني للمواقف والأحداث، والإحساس بقيمة الحياة والشّعور بالسّعادة وتحقيق تقدير الذّات، بالإضافة إلى الرّضا أثناء وبعد التّعرّض للضّغوط النفسيّة، تلك المظاهر جميعها هي الّتي تدل على تمتّع الفرد بمستوى جيّد من الصّحة النفسيّة.

وقد أجرى (معمريه،2007، 120) دراسة حول الفروق في الاكتئاب واليأس وتصوّر الانتحار وقلق الموت وفقاً لارتفاع وانخفاض الذّكاء العاطفي لدى عيّنة من الشّباب الجامعيين في الجزائر، وأشارت نتائج الدّراسة إلى وجود فروق دالّة إحصائيّاً في متغيّر تصوّر الانتحار واليأس وقلق الموت لصالح منخفضي الذّكاء العاطفي، وبيّنت بأنّ مستويات محدودة من الذّكاء العاطفي تعد بمثابة درع واقي تحمي من الاكتئاب، وبالتّالي فإنّ للذّكاء العاطفي دور هام في تمتّع الفرد بالصّحة النفسيّة حيث يولّد لديه القدرة على ضبط انفعالاته والتّغلب على المحبطات، وإمكانية النّهوض بعد السّقوط، وتقدير قيمة الأشياء بالإضافة إلى التّعاطف وإقامة علاقات إيجابية مرضية مع الآخرين، والّذي بدوره يولّد سعادة وطمأنينة لدى الفرد.

7. علاقة الذّكاء العاطفي بالذّكاء المتعدد:

يمكن رؤية هذه العلاقة بوضوح من خلال نظرية "Gardner" للذّكاءات المتعددة، والّتي اشتملت تسعة أنواع من الذّكاء نخصُّ منها الذّكاء الشّخصي الذّاتي والذّكاء الاجتماعي (البين شخصي)، فنجد أنّ مفهوم الذّكاء الشّخصي في هذه النّظرية يقوم مقام بُعد **الوعي بالذّات** في نموذج "Golman" وبُعد **الوعي بالذّات الفرعي** في نموذج " Bar On –".. الخ

كما أنّ مفهوم الذّكاء الاجتماعي في النّظرية قام مقام بُعد إدارة العلاقات الاجتماعية في نموذج "Golman" وبُعد إدارة العلاقات الاجتماعية الفرعي في نموذج "Bar – On".. الخ

وممّا سبق تتوصل الباحثة وبالاعتماد على آراء الباحثين إلى أنّ الذّكاء الشّخصي والاجتماعي يُعتبران جزء من الذّكاء العاطفي، وأنّ الذّكاء العاطفي أعمُّ وأشمل، حيث يحتوي الذّكاء العاطفي في طياته الذّكاء الاجتماعي والذّكاء الشّخصي، ويُضاف عليه العديد من الأبعاد مثل (الحالة المزاجية العامّة، إدارة الضّغوط، الدّافعية، ..) والّتي تحتوي بداخلها العديد من الأبعاد الفرعية حيث تتشابه هذه الأبعاد إلى حدٍّ ما، وتختلف باختلاف العالم أو الباحث، ويُردُّ ذلك إلى النّظرية أو النّموذج الّتي قام الباحث بالاعتماد عليها، بالإضافة إلى مكان التّطبيق (أيّ مهارات الذّكاء العاطفي ضمن بيئة العمل كالّذي قام به "Golman" أو في الحياة العامة كالكفاءات الّتي اعتمدها "Bar – On").

8. خصائص الذّكاء العاطفي لدى المديرين:

1.8 -الكفاءات الشّخصية:

- القدرة على التّخطيط وتحديد الأهداف بوضوح والمثابرة في إدارة الأعمال.
- القدرة على تحفيز الذّات لتحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد.
- الوعي بعواطفهم وإدراك مشاعرهم حال حدوثها والقدرة على التّعبير عنها والتّمييز بينها.
- القدرة على السّيطرة على عواطفهم والتّحكم في انفعالاتهم والعمل بفاعلية رغم تعرضهم للضّغوط.
- معرفة نقاط قوتهم وضعفهم حيث يقوم هؤلاء المديرون بالتّركيز على نقاط ضعفهم لتقويتها، واستثمار وتنمية القويّ منها.
- القدرة على حل المشكلات بشكل هادئ وفعّال.
- القدرة على تحمل المسؤولية والاعتراف بأخطائهم.
- التّغلب على القلق واليأس والاكتئاب ومقاومة الإحباط أيّ لا تسيطر عليهم العواطف السّلبية.
- إنجاز مهامهم بنشاط وتركيز عالٍ.
- القدرة على تحقيق التّوازن بين العقل والعاطفة.

- القدرة على اتّخاذ القرارت الجيدة حتّى عند الشّعور بالغضب.
- الثّقة بالّنفس والدّافعية الشّخصية.
- لديهم إحساس كبير بالمسؤولية الاجتماعية.
- أكثر مرونةً وانفتاحاً تجاه الآخرين.

2.8 – الكفاءات الاجتماعية:

- فهم وقراءة مشاعر العاملين من خلال أصواتهم أو تعابيرهم وليس بالضّرورة ممّا يقولون ومن ثمّ اتّخاذ دور إيجابي فاعل في هذه المواقف، ممّا يؤدّي إلى التّميز في الأداء وتطوير بيئة ومكان العمل ممّا يجعله أكثر ألفة.
- تكوين علاقات اجتماعية تعتمد على الثّقة المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة.
- إدارة انفعالات العاملين والاهتمام بهم.
- استخدام مهارات الإقناع والتّفاوض وتكوين علاقات ناجحة تعمل على خلق روح الفريق بصورة فاعلة وإيجابية.
- خلق روح الإثارة والحماس والثّقة والتّفاؤل والتّعاون بين الأفراد في المنظمة

9. تنمية مهارات الذّكاء العاطفي:

تنطلق مهارات الذّكاء العاطفي من بُعدين:

1.9. البُعد والمكون الوراثي: يذكر (خوندة،2015، 57) أنّ "Zeinder & Matthews" ينوهان أنّ عملية تنمية مهارات الذّكاء العاطفي تخضع لمورثات لا يمكن تنميتها، حيث تبقى على ماهي عليه منذ ولادة الفرد وحتى مماته، ويستندان بذلك إلى نظرية السّمات الّتي تعتمد مبدأ (القادة يولدون قادة ولا يصنعون)، ويشيران بذلك إلى أنّ الأفراد الأذكياء عاطفياً لديهم دماغ يعالج الإشارات الصّادرة عن المواقف المختلفة بشكل أكثر كفاءة وفعالية من أولئك الذّين أثبتوا مستويات منخفضة من الذّكاء العاطفي

2.9. البُعد والمكون المكتسب: يرى مناصرو هذا البُعد أنّ مهارات الذّكاء العاطفي يمكن اكتسابها في أيّ مرحلة عمرية، فهي تزيد وتتطور عبر مراحل الحياة. وقد أشار (العيتي، 2004، 57) في كتابه "**الذّكاء العاطفي في الإدارة والقيادة**" إلى دراسة أُجريت في جامعة كيس ويسترن ريزيرف "case Western Reserve University"

في الولايات المتحدة الأميركية على مجموعة من المديرين، وقد بيّنت نتائج هذه الدّراسة ارتفاع مهارات الذّكاء العاطفي لدى هؤلاء المديرين بعد خضوعهم لدورة تدريبية، وكان التّحسن بمقدار 47 % في مهارات إدراك وإدارة الذّات، و75% في المهارات الاجتماعية .وبذلك تثبت هذه الدّراسة إلى جانب العديد من الدّراسات أنّ **الذّكاء العاطفي مهارات يمكن اكتسابها، وأنّ الإدارة علم وفن يمكن تعلّمه.**

ولكي يستطيع المدير بشكل خاص والأفراد بشكل عام اكتساب وتنمية مهارات الذّكاء العاطفي للحصول على المزيد من الكفاءات والمهارات العاطفية الّتي تجعل منهم أفراداً فاعلين في المشاركة الاجتماعية، وهذا بدوره يؤدي إلى الوصول لأرقى مستويات الأداء المهني والاجتماعي، **فعليهم بالتّالي:**

- **أوّلاً: الإيمان بإمكانية التّغيير:** فالعديد من الأبحاث تشير إلى أنّ المدير يستطيع أن يتغير ويغير المؤسسة كلها معه، ولذلك فإنّ أوّل خطوة نحو التغيير واكتساب مهارات جديدة أو تنمية مهارات موجودة هو أن يقتنع الإنسان بإمكانية التّغيير، وهذا ما يؤكّده "**هيراقليطس**" الفيلسوف اليوناني بمقولته الشّهيرة "الشّيء الوحيد الثّابت في الحياة هو التّغيير المستمر".
- **ثانياً: اكتشاف الذّات المثالية الّتي يسعى المدير إلى تحقيقها:** أيّ الشّخصية الّتي يسعى إلى تحقيقها، فعندما تتوافق الأعمال الّتي يقوم بها الفرد مع ما يريده من أهداف تنفجر طاقاته الكامنة، وتنساب مواهبه وإمكانياته، فيشعر بالسّعادة والرّضا والانسجام الدّاخلي، ويصبح للحياة معنى، وللأعمال قصد وهدف.
- **ثالثاً: تحديد أين يقف الآن:** أيّ بعد أن يكتشف الذّات المثالية الّتي يسعى إلى تحقيقها، عليه أن يعرف موقعه الحالي منها، أيّ معرفة ما الّذي ينقصه لتحقيق هذه الذّات؟ ماهي نقاط قوته وضعفه، فيركز على النّقاط الّتي يجب تطويرها في شخصيته ويقوم بوضع اهتمامه بها كما يقوم باستثمار وتنمية نقاط قوته.

ولكي ينجح الإنسان في تقييم نفسه بشكل دقيق يجب ألّا يكتفي برأيه، وإنّما عليه الاستعانة بالآخرين ومعرفة آرائهم، فقد أشار (العيتي، 2004، 61) إلى أنّ القادة الأذكياء عاطفياً يشجعون من حولهم على إعطائهم (تغذية راجعة) أي تقييماً لأدائهم وتنبيهاً لهم إلى نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، لأنهم بحاجة إلى طيف واسع من المعلومات كي يكون أداؤهم أفضل، سواءً أعجبتهم هذه المعلومات أم لا. ويُؤكّد ذلك دراسة أجراها كلّ من

(Golman & Boyatzis & Rahee,2002) شملت 400 مدير، كان مفادها أنّ المديرين الأكثر نجاحاً هم المديرون المنفتحون الذّين يشجعون النّقد ويتقبلونه.

- **رابعاً: مرحلة اكتساب المهارة الجديدة:** فبعد أن يقتنع الفرد بإمكانية التّغيير ويعرف الذّات المثالية الّتي يسعى لتحقيقها وذاته الحالية، يبدأ المرحلة الجديدة وهي اكتساب مهارة جديدة أو تنمية المهارات الموجودة.

وتمر عملية اكتساب وتنمية المهارات بثلاثة مراحل:

- **إدراك والتّأكد من وجود المشكلة:** فإذا كان المدير مثلاً تنقصه مهارة الاستماع الفعال عليه إدراك وجود هذا النقص عنده.
- **ممارسة هذه المهارة بشكل واعٍ:** فيبدأ بالإنصات إلى الآخرين والاستماع إليهم بشكل فعّال ولو وجد في نفسه الرّغبة في مقاطعتهم.
- **تغذية السّلوك الجيد في كلّ فرصة حتى يصبح سلوكاً تلقائياً:** فالتّعلم على مستوى العادات والمهارات يتم في منطقة عميقة في دماغ الإنسان تسمى الجهاز اللّمبي "Limbic System" وهي تحتاج إلى التّكرار والممارسة مدة تتراوح من أسابيع إلى أشهر وبعدها تصبح هذه المهارة عادة يمارسها الإنسان دون جهد منه.

ومن هنا تخلص الباحثة إلى أنّ الذّكاء العاطفي يتكون من بُعدين بعد وراثي وبعد مكتسب ولكن يفوق فيه الجانب البيئي الجانب الوراثي، وإنّ اتّباع المدير لهذه المنهجية تمكّنه من اكتساب مهارات شخصية واجتماعية تنعكس على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وولائهم للعمل، والّذي بدوره يؤدّي إلى تحقيق أهداف العمل الّتي تلبي احتياجاتهم واحتياجات كلّ من المنظمة والعملاء.

الفصل الثّاني

نماذج الذّكاء العاطفي

يتناول هذا الفصل:

تمهيد

1. نماذج الذّكاء العاطفي وأبعاده
   - نماذج الذّكاء العاطفي التّقليدية
   - نماذج الذّكاء العاطفي المعاصرة.

2. الفرق بين نماذج (القدرة، السّمات، المختلطة).

3. خاتمة

1. نماذج الذّكاء العاطفي وأبعاده:

تمهيد

يشير "Golman" في كتابه "Working with Emotional intelligence" "العمل بذكاء عاطفيّ" إلى أنَّ" القوة العاملة اليوم يُحكم عليها بمقياس جديد" حيث يرى أنَّه "يُحكم علينا... ليس فقط بمقدار الذّكاء لدينا، أو بمقدار تدريبنا وخبراتنا، ولكن أيضاً بالكيفية الّتي نعالج بها أمورنا وأمور غيرنا". (خوندة، 2015، 45)

وعلى الرّغم من أنّ نظريات الذّكاء العاطفي تشترك فيما بينها في الرّغبة العامة لكلٍّ منها في فهم وقياس القدرات والسّمات المتّصلة بإدراك وضبط المشاعر الخاصّة بالفرد، كما تهدف إلى فهم أسلوب كلّ فرد ومهاراته في إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها والاستفادة منها في محاولة للتّنبؤ والتّركيز على فعالية الفرد الوظيفية، إلا أنّ التّوافق بينها لا ينفي وجود الاختلاف ومرجع ذلك الاختلاف يعود لمنظور كلّ باحث، فمنهم من عدّ مكونات الذّكاء العاطفي عبارة عن قدرات معرفية و منهم من عدّها خصائص لا معرفية وذهب آخرون إلى أنّها مزيج لكليهما(حمد، 2016، 26)، وبالرّغم من هذه الاختلافات ستقوم الباحثة في هذا الفصل باستعراض أهم النّماذج الّتي تمّ تطويرها، حيث سيتم التّطرق لهذه النّماذج فضلاً عن غيرها، كونها تمثل الأساس الذّي بُني عليه الذّكاء العاطفي.

1-1. نماذج الذّكاء العاطفي التّقليدية "Traditional Emotional Intelligence Models":

- نموذج " Mayer & Salovy **(نموذج قدرة)** وتعديله عام 1997 وعام 2001.
- نموذج "Bar-on" **(نموذج مختلط)** " عام 1997.
- نموذج"Golman " **(نموذج مختلط)** عام 1995 وتعديله عام 1998 و2001.

1-2. نماذج الذّكاء العاطفي المعاصرة "Mixed Emotional Intelligence Model":

- نموذج **تدريب** الذّكاء العاطفي.
- نموذج "Lynn " للذّكاء العاطفي.

وقبل الخوض في النّماذج ومكوناتها، ستعرض الباحثة أهم الفروقات بين نماذج (القدرة، السّمات، المختلطة) من خلال الجدول التّالي:

جدول 2: الفرق بين نماذج (القدرة، السّمات، المختلطة)

البعد	النماذج المختلطة Mixed Models	نماذج السمة Trait Models	نماذج القدرة Ability Models
مفهوم الذّكاء العاطفي	يشمل الذّكاء العاطفي خليطاً من الكفاءات والسّمات للتّكيف مع الوظائف الشّخصية ولمواجهة المتطلبات البيئية، كما يشمل سمات متنوعة للمعرفة الشّخصية والعاطفية، متضمنة التحفيز، وسمات الشخصية، والحالة النّفسية، والمهارات الاجتماعية.	يُوضح أنّ الأفراد في جزء من شخصيتهم لديهم سمات عاطفية	يظهر الذّكاء العاطفي بأنّه مرتبط مفاهيمياً بالقدرات المعرفية، وذلك لمعالجة المعلومات العاطفية، وتنظيم العواطف.
مجال التّركيز (الأبعاد)	**عاطفي** التّوافق النّفسي أو توافق الشّخصية الوعي بالذّات تحفيز الذّات، تنظيم الذّات التّعاطف، المهارات الاجتماعية، التّوكيدية، تحمّل الضّغوط، اختبار الواقعية، حل المشكلات الاجتماعية...الخ. **وتقسم في أربع مجموعات:** الوعي بالذّات، تنظيم وإدارة الذّات، إدارة العلاقات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي	**تفاعلي** من خلال الإدراك الذّاتي للعواطف كسمات، ولا يتم قياسها بمقياس علمي ولكن عبر تقارير عن الشخص نفسه.	**معرفي** الذّكاء، الأداء، تمييز العاطفة، فهم العواطف، استخدام العواطف في توليد وتحليل الأفكار، تنظيم العواطف. **وهي أيضاً أربع مجموعات هي:** تمييز العواطف، فهم العواطف، استخدام العواطف، تنظيم الذات.
أشهر المنادين	Goleman, Bar-On, Cooper	Petrides	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	تشبه أساليب قياس الشّخصية بأسلوب التقرير الذاتي وعلى مقياس ليكرت التدريجي	Respondent's self-report	تشبه مقاييس الجدارة (القدرة) التي تقيس الأداء ومشابه لمعامل الذّكاء.
الصلاحية التّنبؤية	جيد ولكنّه يتفق مع الشخصية بشكل كبير	غالباً ما يترافق مع فهم شامل لشخصية الفرد	جيد ولكنه يتفق مع القدرة بشكل كبير

المصدر: (خوندة، 2015، 45)

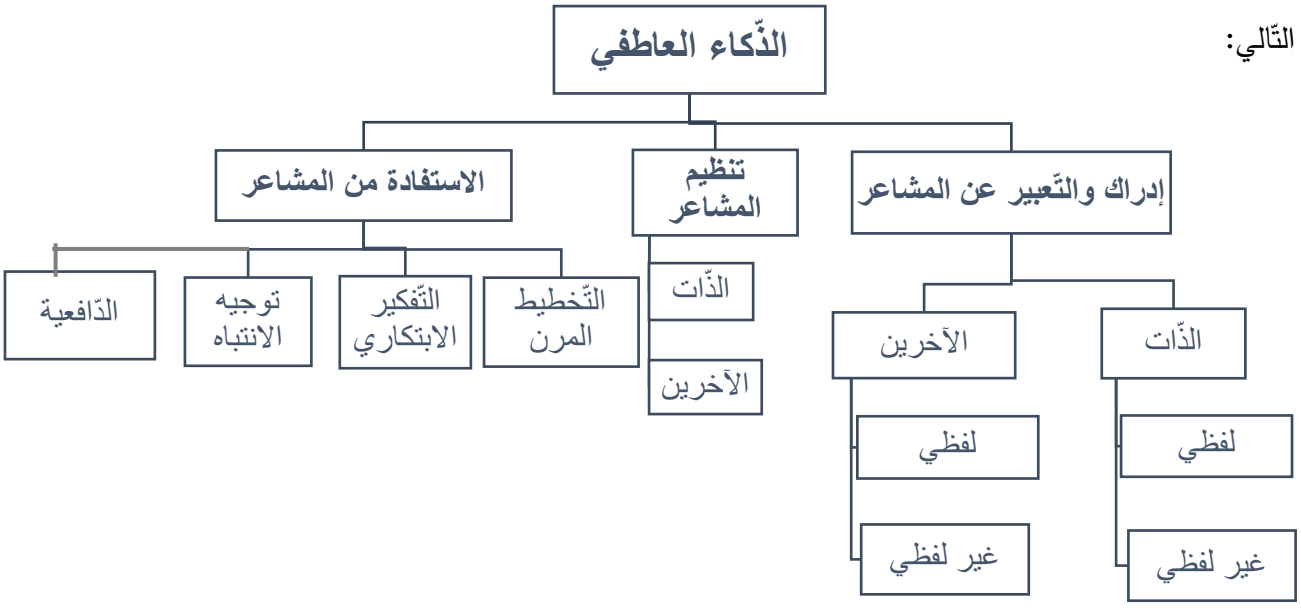
1-1. النّماذج التّقليدية "Traditional Models":

1.1.1 – نموذج القدرة "Ability Models" لـ "Mayer & Salovy":

تنظر نماذج القدرة إلى الذّكاء العاطفي على أنّه قدرة عقلية بحتة تعمل من خلال التّفاعل بين الجانب العقلي والعاطفي للفرد، وتركّز في قياس الذّكاء العاطفي على الأداء العقلي الفعلي أكثر من التّركيز على سمات الشّخصية والّتي يتم التّقرير عنها ذاتياً أو من خلال ملاحظة السّلوك من قبل الآخرين.

وقد تبنّى هذا النّموذج كلّاً من عالم النفس الأميركي "**Peter Salovy**" من جامعة "Yale" الأميركية و عالم النّفس الأميركي "**John Mayer**" من جامعة "New Hampshire" الأميركية، حيث أكّد العالمان أنّ الذّكاء العاطفي عبارة عن مجموعة من القدرات العقلية المستندة على الأداء والّتي تنطوي على استخدام الذّكاء في توجيه العواطف، كما تؤكد على أهمية العمليات المعرفية في معرفة الفرد لعواطفه وعواطف الآخرين وفهمها وإدراكها وتنظيمها بما يسمح بتسيير عملية التّفكير الّتي تؤدي إلى توجيه العلاقات الإنسانية، كما يعكس الأداء العقلي أكثر ممّا يعكس نماذج سلوكية محبذة، مثل (احترام الذّات والثّقة بالذّات والتّوكيدية والتّفاؤل والتّعاطف).

وبحسب (ماضي، 2014، 54) فقد افترض العالمان في نموذجهما أنّ الأفراد يتفاوتون في قدرتهم على معالجة المعلومات ذات الطّبيعة العاطفية. وقدد حدّدا في نموذجهما عام 1990م ثلاثة أبعاد للذّكاء العاطفي على الشّكل التّالي:



الشّكل(3): أبعاد الذّكاء العاطفي وفق نموذج ماير وسالوفي (ماضي، 2014، 54) نقلاً عن (Mayer & Salovy, 1990)

وبعدها قام كلّ من"**caurso,Mayer& Salovy**" بتطوير مقاييس متعددة للمقدرات لقياس الذّكاء العاطفي. ففي عام **1997 م** قام العلماء بعرض نموذج متطور وضعوا فيه مزيداً من التّركيز على المكونات المعرفية، كما قاموا بإعادة تفسير الذّكاء العاطفي من حيث إمكانية النّمو الفكريّ والعاطفيّ، وتمّ تحديد أربع قدرات للذكاء العاطفي وهي كالآتي:

- إدراك العواطف وتقويمها والبحث عنها.
- فهم وتحليل العواطف.
- تسهيل التّفكير العاطفي.
- فهم وتقييم والتّعبير عن العواطف.

وتمّ قياس هذه القدرات عبر مقياس"**MEIS**" وهو اختصاراً لـ "Multi Factor Emotional Intelligence Scale" وبحسب (خوندة، 2015، 46) فقد كان لهذا المقياس تطبيقاته على تقصّي مؤشرات العنف والاضطراب، وتحديد فعالية القيادة وقدرتهم على الإنجاز في إطار تحقيق معدلات أداء أعلى.

وفي عام **2001** طوّر"Caurso, Mayer &Salovy" النّموذج، ووضعوا أربعة أبعاد رئيسية للذّكاء العاطفي، وسوف تقوم الباحثة بالخوض في كلّ بعد من هذه الأبعاد وفق الآتي:

- **البعد الأول: إدراك العواطف "Emotional Perceptions"**

وتُقسم إلى إدراك العواطف الذّاتية وإدراك عواطف الآخرين:

– **إدراك العواطف الذّاتية:** ويُقصد بها قدرة الفرد على تحديد ماهية مشاعره الحقيقية وفهمها واستيعابها، وتحديد بواعثها والتّمييز بينها والتّعبير عنها سواءً بشكل لفظي أو غير لفظي.

– **إدراك عواطف الآخرين:** هو قدرة الفرد على إدراك مشاعر الآخرين، وحاجاتهم ومشكلاتهم واهتماماتهم، وتفهمهما وتقديرها من خلال أصواتهم أو تعبيرات وجوههم وإيماءات أجسادهم، وليس بالضّرورة ممّا يقولون، بالإضافة إلى القدرة على التّمييز بين المشاعر الصّادقة والمزيفة لدى الأفراد.

ويُنوّه (بن غربال، 2015، 63) أنّه كلّما كان الفرد على وعي بعواطفه وانفعالاته زادت قدرته على قراءة مشاعر الآخرين، ويعدّ الفشل في إدراك مشاعر الآخرين نقطة عجز أساسية في الذّكاء العاطفي.

البُعد الثّاني: استثمار العواطف (استخدام العواطف في تسهيل عملية التّفكير أو التّسيير العاطفي للتّفكير)

" Emotion's Facilitation of thinking "

يرتكز هذا البُعد على كيفية تأثير العواطف على النّظام المعرفي، وإمكانية توظيفها لتسهيل عملية التّفكير حيث يشمل استخدام العواطف المختلفة الّتي تواجه الفرد لرؤية الأمور من زوايا متعددة، ممّا يعمل على تغيير وجهات النّظر، كما يشجع الفرد على وضع وجهات نظر الآخرين في الاعتبار، وهذا بدوره يمكّن من توجيه الانتباه للمعلومات الهامّة والخاصّة بالموقف والّذي يؤدّي إلى اتّخاذ قرارت صحيحة. حيث يشير (ماضي، 2014، 55) أنّه يمكن للأفراد الاستفادة من تقلبات المزاج لرؤية الموقف من رؤى مختلفة ممّا يقوده لوضع احتمالات عديدة للموقف بعين الاعتبار والّتي تُعتبر ميزة في ظروف عدم التّأكّد، ومن ثُمّ التّفكير في المشكلة بعمق أكبر وبطريقة أكثر إبداعية وهذا بدوره يسهل عملية توليد الحلول المناسبة وحل المشكلات بالطريقة الأمثل وتُسمّى هذه العملية بتوافق الحكم والمزاج، كما أنّها قد تتيح أنواعاً مختلفة من الوظائف وأشكالاً مختلفة من التّفكير، فالشّعور بالسّعادة يؤدّي إلى ظهور الإبداع والاستنتاج الاستقرائي لدى البعض، كما أنّ المزاج الجيد قد يؤدي إلى تفكير متفائل، في حين يؤدي المزاج السّيء إلى تفكير متشائم، علاوةً على أنّ الأحكام الجيدة يتم التّوصل إليها عند اقتراب الفرد من الحالات العاطفية المناسبة، فعدم الوقوف على مثل هذه المعلومات قد يؤدي إلى ضعف الفهم الاجتماعي وعدم الإحساس بالآخرين. وبحسب ما سبق فقد أشارت (سلامي، 2018، 33) إلى أنّ هذه القدرة تستهدف:

- استخدام العواطف للمعلومات المهمّة لتحسين التّفكير في الموقف.
- توليد العواطف الحية الّتي يمكن أن تُيسّر عملية التّذكر واتّخاذ القرار.
- التّأرجح بين عدة عواطف لرؤية الأمور من عدة زوايا.
- استخدام الحالة المزاجية لتسهيل توليد الحلول المناسبة.

البُعد الثّالث: فهم العواطف "Emotional Understanding"

هو قدرة الفرد على تحليل عواطفه وتسميتها والتّمييز بين المتشابه منها مثل (العلاقة بين الغضب والغيظ) وإدراك مدلولاتها ومعانيها، وفهم العواطف المُركبة الّتي تكوّن حالة عاطفية معيّنة، **كالغيرة** الّتي تشتمل على الغضب والحسد والخوف، و**الأمل** الّذي يجمع بين الثّقة والتّفاؤل، و**الهيبة** الّتي تنشأ من دمج الخوف مع الاحترام، بالإضافة إلى تحليل وإدراك حالة التّناقض بين العواطف الّتي تحدث في ظروف معيّنة فقد يجمع الفرد بين مشاعر الحب والكراهية لنفس الشّخص، كما يتوجب عليه إدراك وملاحظة التّغير الّذي يحدث في الانفعالات سواءً في **شدّة** الانفعالات كالتّغير من هياج إلى توتر عادي، أو من حيث **النّوع** كالتّغير من الحسد إلى الغيرة.

البعد الرّابع: إدارة العواطف "Managing Emotions "

– **إدارة العواطف الشّخصية:** هو قدرة الفرد على تنظيم عواطفه والتّحكم بها وإدارتها لتفعيل وتعزيز النّمو العاطفي والعقلي للفرد، وتشتمل الانفتاح على المشاعر الإيجابية والسّلبية وقبولها وإدارتها بحكمة وروية دون كبت أو مبالغة ومحاولة التّخلص من السّلبي منها أو تحويلها إلى مشاعر إيجابية، بالإضافة إلى التّكيف الفعّال مع الموقف وهذا بدوره يؤدّي إلى نجاح الفرد في حياته العاطفية.

– **إدارة عواطف الآخرين:** وتشمل قدرة الفرد على التّأثير الإيجابي في الآخرين والتّجاوب بفاعلية مع مشاعرهم ورغباتهم، وقدرته على تطوير مشاعرهم ومزاجهم وتحسينها ومساعدتهم على التّخلص من السّلبي منها بفعالية واختيار طرق التّحفيز المناسبة لذلك، وهذا بدوره يؤدّي إلى تحسين وتطوير علاقاته مع الآخرين.

وتُشير (سليماني، 2015، 37) إلى أنّ المعرفة العاطفية تلعب دوراً كبيراً في إدارة العواطف، فمعرفة أسباب الانفعال وكيفية التّعبير عنه وإدارته لدى الذّات ولدى الآخرين تدفع بالأفراد إلى آفاق الفهم والتّفسير والتّحليل للعواطف سعياً وراء تحقيق الحد الأقصى من النّضج العاطفي في العلاقة مع الذّات والآخرين والبيئة المحيطة.

إنّ هذه المقدرات الأربعة يتم قياسها عبر مقياس"**MSCEIT**" والّذي يُعتبر تطويراً لمقياس "MEIS" وتُمثل اختصاراً لـ "**Mayer, Salovy& Caurso Emotional Intelligence Test** "

ويدور مفهوم هذا المقياس حول الكيفية الّتي يُعالج بها الأفراد المشاكل العاطفية.

وقد تمّ تجميع هذه المقدرات الأربعة وفقاً لهذا المقياس ضمن جزئين وهما كالتّالي:

- **الذّكاء العاطفي الميداني "التّجريبي"**: ويشمل القدرة على إدراك العواطف والاستفادة منها.

- **الذّكاء العاطفي الاستراتيجي**: ويشمل القدرة على فهم العواطف وإدارتها.

ويتكون هذا المقياس من 141 عبارة تقيس جوانب مختلفة في الذّكاء العاطفي، حيث يتضمن وجوه ومهام مُصوّرة ومجموعة من المواقف، ويُطلب من المشاركين التّعرف على محتواها العاطفي، وكيفية إدارة عواطفهم لحل بعض المشكلات أو اتّخاذ قرار.

فعلى سبيل المثال: ينوّه (ماضي، 2014، 67) أنّه لقياس قدرة الفرد على إدراك العواطف يُطلب منه تحديد نوع العاطفة (سعادة – حزن –غضب) ومدى قوّة تلك العاطفة الّتي تعبر عنها الصّور المختلفة

وتنطلق آلية عمل المقياس "MSCEIT" من مفهومه المبني على أساس أنّه اختبار مقدرة، وتختلف النّتيجة فيه من شخص لآخر، حيث أنّ الفرد يمكن أن يتفاعل بطريقة معينة على اختبار الصّور. ويذكر (خوندة، 2010، 41) بحسب "Salovy &Caurso " أنّ طريقة التّصحيح تتم من خلال تُقييم الأجابات أنَّ الصّحيحة فقط. ومن ثمّ تُقارن نتائج الفرد مع قاعدة بيانات أكبر ومعممة (تكون مأخوذة من آراء العموم أو الخبراء) بما يُمكّن من حساب نوع معامل المهارة العاطفية الّتي يمتلكها الفرد

1-1-2. النّماذج المختلطة "Mixed Models":

وهي النّماذج الّتي ترى أنّ الذّكاء العاطفي يجمع بين القدرات العقلية المتعلقة بمعالجة وتنظيم المعلومات العاطفية وسمات الشّخصية مثل (الدّافعية، التّفاؤل،..الخ)، ومن أهم رواد هذا المدخل "**Bar-On** " "**Golman** "

- **نموذج بار – أون "Bar – On":**

يشير (فضل الله، 2018، 14) أنّ "Bar – on" قام بتحديد خصائص الذّكاء العاطفي عن طريق مجموعة من المهارات والسّمات الشّخصية والقدرات العقلية المرتبطة بالمعرفة العاطفية والاجتماعية والشّخصية الّتي تؤثر في القدرة الكلية على المعالجة الفعّالة لمتطلبات البيئة، وأوضح "Bar – On" أنّ الذّكاء العاطفي يتكون من خمس

كفاءات لا معرفية أو قدرات أساسية تمكّن الفرد من النّجاح في الحياة والتّكيف مع مشاكله اليومية ومواجهة متطلبات الحياة وضغوطها بفعالية، وسوف تقوم الباحثة بالخوض في كل بعد من هذه الأبعاد فيما يلي أدناه:

البُعد الأوّل: كفاءات لا معرفية ذاتية "مهارات شخصية داخلية أو الذّكاء الشّخصي الدّاخلي"

قام بعض الباحثين بترجمتها على أساس المهارات الشخصية الدّاخلية مثل (الصّوالحي،2016)، ومنهم من ترجمها على أساس الذّكاء الشّخصي الدّاخلي مثل (سيد شلبي، 2017) و (ماضي، 2014).

وهي مجموعة من الكفاءات والقدرات المرتبطة بداخل الفرد والّتي تساعد الفرد على المعرفة العميقة لنفسه، وتسمح له بوضع الأهداف بناءً على نقاط قوته وضعفه ومواهبه وإمكانياته، فتمكّنه من صنع القرارات الإيجابية والتّعامل مع نفسه بنجاح. **ويتكون هذا البُعد من خمس قدرات فرعية:**

1) الوعي بالذّات "Self-Awareness": وهو القدرة على معرفة الذات وفهمها بعمق، وتحديد ماهية المشاعر الحقيقية لها وفهمها واستيعابها وتحديد بواعثها والتّعبير عنها، بالإضافة إلى الإدراك الدّقيق لمواطن القوة والضّعف في شخصية الفرد مع تقبله للنّقد البنّاء. وبحسب (سلامي، 2018، 37) كلما كان الفرد أكثر وعياً بذاته زادت قدرته على إدراك مشاعر الآخرين وتفهمها.

ويعبّر عن الوعي بالذّات حكمة سقراط الشّهيرة "**اعرف نفسك**" والّتي تعد حجر الزّاوية في الذّكاء العاطفي.

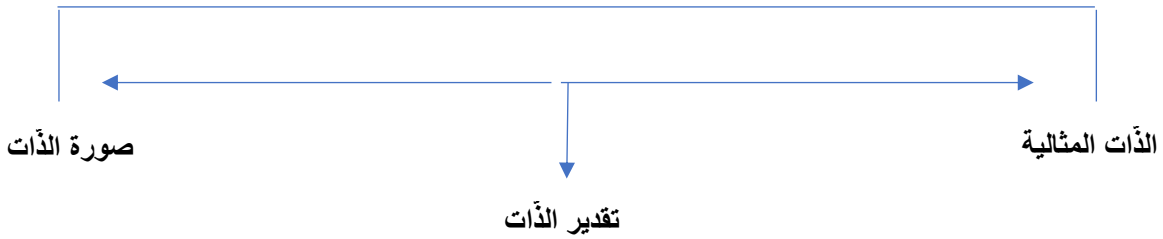
2) تأكيد الذّات أو التّوكيدية "Assertiveness": هي قدرة الفرد على التّعبير الملائم "لفظاً وسلوكاً" عن مشاعره وأفكاره وآرائه ومعتقداته تجاه الأشخاص والأحداث، والدّفاع عن حقوقه دون تعصب أو تطرف في الرّأي وكذلك دون ظلم وعدوان.

3) تقدير الذّات "Self-esteem": هو حكم تقييمي عن الذّات، أيّ بمعنى التّقييم الإيجابي أو السّلبي الّذي يضعه الفرد لذاته، ويُمثل انعكاس نظرة الفرد لذاته.

وتوضّح (حمري، 2012 ،17) أنّ المعيار الّذي يتم على أساسه تقييم الذّات هو الذّات المثالية، والّتي يُقصد بها النّموذج الدّاخلي الذّي يحدد للفرد ما يجب أن يكون عليه، وما يجب أن يكون قادراً على الإحساس به وفعله.

ويُمثّل وفق "Lawrence" العلاقة الجدلية بين الذّات المثالية وصورة الذّات، وهذه العلاقة الجدلية هي الّتي تمنح الذّات القدرة على التّقييم في الاتجاه الإيجابي أو السّلبي.

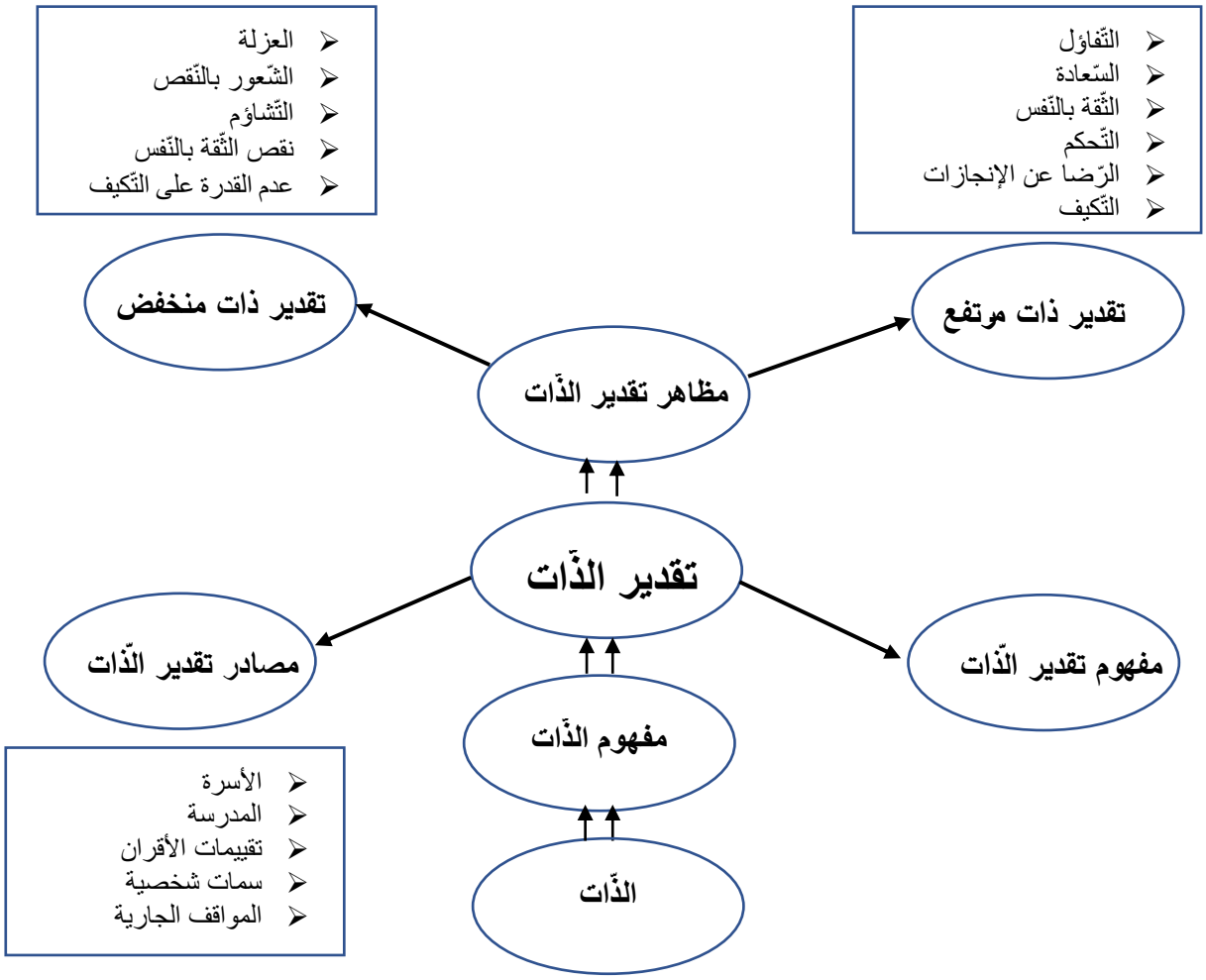
مفهوم الذّات



الشّكل (4): العلاقة الجدلية بين الذّات المثالية وصورة الذّات (حموي، 2012، 16) نقلاً عن "Lawrence"

وتتدرج العوامل المؤثرة على تقدير الذّات وفق ما يلي:

- الدّعم الأسري.
- التّقبل الاجتماعي.
- الإنجاز الأكاديمي.
- التّطلعات الشّخصية.
- الأفكار الذّاتية.
- المظهر الخارجي.
- البراعة وأداء المهام.



الشّكل (5): خريطة معرفية لتقدير الذّات (حمري، 2012، 26)

4) **تحقيق الذّات"Self-Actualization"**: حاجة الفرد للتّعبير عن ذاته بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق وصوله إلى أقصى ما يمكن تحقيقه من إنجازات عن طريق توظيف إمكانياته وقدراته سواءً كانت فكرية أو اجتماعية أو مادية..الخ على أرض الواقع بقصد إشباع حاجاته والوصول إلى أهدافه وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات، بالإضافة إلى إعادة حالة الاتّزان الّتي تساعده في استخدام تلك الإمكانات والقدرات في خدمة الفرد والمجتمع والقيام بأدواره ومسؤولياته وواجباته المعتادة مع الاستمتاع بما حققه.

ويُمثل تحقيق الذّات الحاجة الخامسة والأخيرة في هرم ماسلو"Maslow's Hierarchy of Needs " حيث يُشير "Maslow " أنّ الفرد لن يستطيع الوصول إلى تحقيق هذه الحاجة إن لم يلبي حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان وحاجاته الاجتماعية وحاجته للتّقدير أوّلاً، ومن ثُمّ ينطلق إلى إشباع هذه الحاجة.

5) الاستقلالية "Independence " وهي القدرة الّتي تمكن الفرد من أن يكون مستقلاً بقراراته وتوجهاته، ويكون له رأيه الخاص الذّي يعبّر عنه دون أن ينطوي على نفسه أو يتبع لفرد آخر يأخذ منه أفكاره.

البُعد الثّاني: كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص "مكونات العلاقة بين الأشخاص أو الذّكاء الاجتماعي أو الذّكاء البين شخصي"

ويعرفها (مغاري، 2018، 34) بأنّها مجموعة من الكفاءات الاجتماعية الّتي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين. **ويتكون هذا البعد من ثلاث قدرات وهي كالتّالي:**

1) التّعاطف "Empathy": هو قدرة الفرد على إدراك مشاعر الآخرين، وحاجاتهم ومشكلاتهم واهتماماتهم، من خلال أصواتهم أو تعبيرات وجوههم وإيماءات أجسادهم، وليس بالضّرورة ممّا يقولون، وتفهمها وتقديرها والتّجاوب معهم بفاعلية عن طريق مساعدتهم وتقديم يد العون لهم ليتمكنوا من التّخلص أو التّخفيف من مشاعرهم وأفكارهم السّلبية وحل مشكلاتهم وكذلك تقديم المساندة المعنوية أو المادية.. الخ ليتمكنوا من أن يصبحوا أفضل مع اختيار طرق التّحفيز المناسبة لذلك.

وبحسب (بن غربال، 2015، 63) فإنّ التّعاطف يُبنى على أساس الوعي بالذّات، فكلما كان الفرد على وعي بعواطفه وانفعالاته كان أكثر مهارة على قراءة مشاعر الآخرين، ويعدّ الفشل في إدراك مشاعر الآخرين نقطة عجز أساسية في الذّكاء العاطفي.

2) المسؤولية الاجتماعية "Social Responsibility":

- **على مستوى الفرد:** تُعرّف بأنّها دور الفرد في خدمة المجتمع والعمل التّطوعي ليساهم في تطوير وتنمية المجتمع.
- **على مستوى المنظمات:** يُعرّفها (نغيمش،2020، 3) في مقالته "المسؤولية الاجتماعية للأفراد والمنظمات"

بأنّها تصرف المنظّمات بشكل أخلاقيّ مهنيّ، وذلك بوضعها مسؤوليات على نفسها حول تأثير أنشطتها على البيئة والمجتمع، وكذلك رفاهية موظفيها، وحثهم وتشجيعهم على تحمّل المسؤولية الاجتماعية وذلك بالمساهمة بخطط وبرامج ومبادرات تطوعية تهدف إلى خدمة المجتمع. كما أنّ تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ينعكس عليها

من خلال اكتسابها لسمعة جيدة وتطويرها لصورة ذهنية متميزة للمنظمة ضمن المجتمع، ضمان استمرارية العمل، تعزيز ممارسات الأعمال الجيدة، حماية نفسها وموظفيها من الملاحقات القانونية.. الخ من الفوائد الّتي تعود بالنّفع الكبير عليها.

حيث أنّ المسؤولية الاجتماعية لم تعد من الكماليات الّتي تبحث عنها الشّركات أو المنظمات، بل أصبحت من أهم الضّروريات، وأصبح تنظيم المسؤولية المجتمعية يحتاج إلى وثائق وخطط يتمّ إعدادها من قبل خبراء ومتخصصين انطلاقاً من رسالة وأهداف المنظمة، كما يوجد لجان للتّدقيق والمراجعة وتقارير سنوية توضح ما تمّ إنجازه من الخطط، وهذا بدوره يتطلب توعية الأفراد الّذين هم أساس العمل التّطوعي والمسؤولون عن تنفيذ منظومة الأخلاق بوجه عام، وأخلاقيات المهنة بوجه خاص.

3) إدارة العلاقات الاجتماعية أو العلاقات البين شخصية " Social Relationship"

عرّفتها (سلامي،2018، 40) بأنّها قدرة الفرد على إقامة علاقات تفاعلية إيجابية مُرضية مع الآخرين، تتّسم بمشاعر المودّة والدّفء والطّمأنينة، مع الحفاظ عليها وتوقع السّلوك الاجتماعي الإيجابي منهم.

البُعد الثّالث: كفاءات ضرورية لقابلية التّكيف "مكونات القدرة على التّوافق":

يُعرف (مغاري، 2018، 28) التّكيف بأنّه: القدرة على العمل بفعالية والتّعامل بمرونة في ظل الظّروف المتغيرة مع الأفراد والجماعات والمنظمات، وقبول التّغيير بل والبحث عنه وتدعيمه.

ويُوضّح هذا البُعد الكفاءات الّتي تساعد الفرد على التّكيف النّاجح مع واقع وظروف الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة، **ويتكون من ثلاثة أبعاد فرعية:**

3) **حل المشكلات "Problem Solving"**: هو قدرة الفرد على إيجاد الحلول الفعّالة لمختلف المشكلات الّتي تواجهه في الحياة العملية أو الخاصّة، وبالوقت المناسب الذّي يضمن تفادي الخسائر أو تقليلها قدر الإمكان. ويتضمن ذلك عدّة خطوات رئيسيّة:

- تعريف المشكلة وتحديدها.
- تحليل الأسباب المحتملة للمشكلة.
- تحديد بدائل لحل المشكلة.
- تقييم واختيار الطّريقة الأمثل لحل المشكلة.
- وضع خطة عمل لهذا الحل.
- تنفيذ هذه الخطة على أرض الواقع.
- الحصول على تغذية راجعة والتّجاوب معها بالأسلوب المناسب.

2) **المرونة "Flexibility"**: هي امتلاك الفرد لمجموعة واسعة من المهارات والسّلوكيات، مثل: (القدرة على التّحدي، القدرة على الالتزام، القدرة على التّحكم في الأمور الحياتية... الخ) والّتي تمكّنه من التّكيف والتّفاعل الإيجابي مع ظروف الحياة المتغيرة والضّاغطة والّتي تنعكس على استجاباته الحياتية وعلاقاته الاجتماعية. (سكيك، 2012، 14)

3) **إدراك الواقع "Realising Reality"**: هي عملية عقلية نفسية تُساعد الفرد على فهم عالمه الخارجيّ، والوصول إلى معاني ودلالات الأشياء والمثيرات المختلفة.

البُعد الرّابع: كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضّغوط وضبطها "مكونات إدارة التّوتر أو إدارة المشقة": وهي مجموعة من الكفاءات الّتي تساعد الفرد على إدارة الضّغوط والتّكيف معها بفعالية كبيرة للاستفادة منها بشكل إيجابي، **ويتكون هذا البُعد من قدرتين:**

- **تحمل الضّغوط "Stress Tolerance".**
- **ضبط الاندفاع "Controlling Impulse".**

البعد الخامس: الحالة المزاجية العامة "General State OF Temper": وهي مجموعة الكفاءات أو القدرات الّتي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي لرؤية الجانب المشرق من الحياة، **ويتكون هذا البعد من قدرتين:**

1) التّفاؤل "Optimism ": ويُقصد به قدرة الفرد على النّظر إلى الجانب المشرق من الأمور، والمحافظة على اتّجاه إيجابي نحوها حتّى في الظروف الصّعبة، وتوقع نتائج مستقبلية جيدة.

حيث يساعد التّفاؤل الأفراد على فهم أهدافهم المحددة ووضع طرق للتّغلب على الصّعوبات الّتي يواجهونها وهذا بدوره يجعل الفرد يتطلع إلى النّجاح وتحقيق المزيد من الإنجازات ويستبعد خلاف ذلك.

(https://educapsy.com/blog/optimisme-pessimisme-388)

2) السّعادة "Happiness ": هي وصول الفرد إلى حالة تحقيق التّوازن بين ما يتطلبه الجسم والرّوح وبين متطلبات الفرد ذاته من أهداف وطموحات وإنجازات.. الخ ومتطلبات المجتمع الّذي يعيش به، وبين الحياة الدنيوية للفرد وآخرته والعمل لها، وهذا التّوازن بدوره يحقق للإنسان شعور بالسّرور والرّضا والاستمتاع بالحياة.

وكما يقول الفيلسوف اليوناني "**سقراط**": "سِرُّ السّعادة ليس في السّعي للحصول على المزيد، إنّما بتنمية قدرتك على الاستمتاع بالقليل". ويتم قياس هذه الأبعاد الخمسة الرّئيسية والخمسة عشر الفرعية عبر مقياس" Bar – On " " **The Emotional Quotient Inventory EQ-I** " " قائمة المعامل العاطفي" و يُعتبر واحداً من أقدم و أهم المقاييس المستخدمة لقياس الذّكاء العاطفي، حيث قام "Bar-On" بتصميمه كمقياس تقرير ذاتي للسّلوك الاجتماعي والعاطفي، والّذي يعكس الحالة العامة للذّكاء العاطفي للفرد، حيث يتكون من 133 عبارة تندرج تحت خمسة عشر مقياساً فرعياً على شكل عبارات قصيرة موضوعة وفق مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإمكانيات الشّخصية والاجتماعية الّتي تمكّن البعض من الحصول على السّعادة والنّجاح في الحياة والتّكيف مع مشاكله اليومية بشكل أكبر من الآخرين. وهو ما يسمح باستخدامه كمؤشر عام لتوفر أو عدم توفر أحد مكونات الذّكاء العاطفي وتقييمه. وقد قام" Bar – On" بتطوير نسخته الثّانية عام 2000 عبر "360 Degree" كمقياس للذّكاء العاطفيّ، وهو كسابقه يقوم على الاختبارات الشّخصية، ويرى"Bar – On" أنّه ذات صلاحية واعتمادية، فهو يبين قدرة الأفراد على مواجهة الضّغوط ومتطلبات الحياة بفاعلية. (خوندة،2010، 43)

ويذكر لنا (بظاظو،2010، 41) أنّ طريقة التّصحيح تتم عبر مقياس ليكرت خماسي التّقدير، بالإضافة إلى وجود مقياس لتقدير الأقران.

- **النّموذج المختلط ل دانيل جولمان "Daniel Golman":**

يُعتبر نموذج "**Golman**" من النّماذج المختلطة "Mixed Model" الّتي تمزج بين القدرات العقلية المتعلقة بتنظيم ومعالجة المعلومات العاطفية مع سمات وخصائص الشّخصية متمثلة في خصائص الصّحة النّفسية (السّعادة والدّافعية...الخ) والقدرات الّتي تجعل الفرد فعّالاً في المشاركة الاجتماعية.

وأشارت (سيد شلبي، 2017، 28) أنّ "Golman" بنى نموذجه في الذّكاء العاطفي عام 1995 م في ضوء نظرية "**Gardner**" للذّكاءات المتعددة والّتي اشتملت تسعة أنواع من الذّكاء نخص منها الذّكاء الشّخصي والذّكاء الاجتماعي، حيث يقوم مفهوم الوعي بالذّات في نموذج "Golman" على الذّكاء الشّخصي في نظرية "Gardner "، كما يقوم مفهوم المهارات الاجتماعية في نموذجه على الذّكاء الاجتماعي بنفس النّظرية.

إلّا أنّ "Golman" أضاف ثلاثة أبعاد رئيسية آخرى وهي (الدّافعية، إدارة الذّات، التّعاطف)، وفي عام **1998** عرض نموذجه المعدّل بحيث يكون أكثر مناسبةً للتّطبيقات المهنية، وذلك بالتّركيز على ما يُعرف بالكفاءات، حيث تضمّن نموذجه خمسة أبعاد رئيسية، بيّن من خلاله أنّ هناك جانبين للذّكاء العاطفي، هما:

- **القدرات أو الكفاءات الشّخصية:** الكيفية الّتي ندير بها أنفسنا.
- **القدرات أو الكفاءات الاجتماعية:** الكيفية الّتي نعالج ونُدير بها علاقاتنا.

وقام بتوزيع هاتين الكفاءتين على **خمسة أبعاد رئيسية**، بحيث تشمل:

- **الكفاءة الشّخصية:** الوعي بالذّات – إدارة الذّات – الّدافعية.
- **الكفاءة الاجتماعية:** التّعاطف – المهارات الاجتماعية.

وشملت هذه الأبعاد الخمسة الرّئيسية خمس وعشرون كفاءة فرعية.

وفي عام **2001** قدّم تعديلاً آخر، حيث قام بتخفيض الأبعاد الرّئيسية من خمسة أبعاد إلى أربعة وذلك بحذف بعد التّعاطف كبُعد مستقل ودمجه في بعد الوعي الاجتماعي كبعد فرعي، كما تمّ اختصار الكفاءات الخمس وعشرون إلى واحد وعشرين مهارة فرعية. وذلك على الشّكل الآتي:

- **الكفاءة أو المقدرة الشّخصية:** الوعي بالذّات، إدارة الذّات.
- **الكفاءة أو المقدرة الاجتماعية:** الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات الاجتماعية.

ويجب التّنويه إلى أنّ "Golman" قام بتأسيس نظريته داخل سياق العمل، وقد نادى من خلال كتابه "الذّكاء العاطفي" "Emotional Intelligence" إلى ضرورة تمتّع قادة المؤسّسات بمهارات الذّكاء العاطفي والّتي تعني الاستغلال الذّكي للعاطفة في مجال العمل، حيث أنّ فهم قادة المؤسّسات لعواطفهم وعواطف الآخرين وحسن إدارتها يجعل الجوانب الإيجابية في العاطفة استثماراً ناتجه الأداء العالي.

وقد قام "Golman" عام 1995 بعرض نموذجه للذّكاء العاطفيّ، ثُمّ أجرى تعديلاً عليه عام 1998م، وقام بتطوير النّهائي منه وعرضه في عام 2001 م.

وسوف تقوم الباحثة بالخوض في كلّ بعد من الأبعاد الرّئيسية لنموذج "Golman" المطوّر لعام 2001 وأبعاده الفرعية فيما يلي أدناه:

1)الوعي بالعواطف الذّاتية "Emotional self –Awareness ": و يُقصد بها قدرة الفرد على تحديد ماهية مشاعره الحقيقية وفهمها واستيعابها، وتحديد بواعثها والتّعبير عنها، والتّحكم في مشاعره السّلبية (حزن، غضب، قلق.. الخ) مع القدرة على تخفيفها أو التّخلص منها وتحويلها إلى مشاعر إيجابية وهذا بدوره يُساعد الفرد على النجاح في حياته العاطفية.

وبحسب (عابد، 2019، 28) فإنّ "Golman" صنّف الأفراد فيما يخص الانتباه للمشاعر والتّعامل معها في **ثلاثة أنماط**، وفق الآتي:

– **الواعي بذاته:** هو الشّخص المُدرك لمشاعره، ويمتلك المقدرة العاطفية الّتي تمكنه من ضبط نفسه والتّحكم في مشاعره والخروج من الحالة لنّفسية السّيئة الّتي تعترضه بأسرع وقت، كما لديه رؤية إيجابية للحياة. ويتمتّع هذا النّوع من الأشخاص بصحة نفسية جيدة.

– **المنجرف (الغارق في انفعالاته):** هو الشّخص الغير قادر على الوعي الذّاتي بمشاعره، ولا يبذل جهداً للخروج من المزاج السّيء، وتغلبه عواطفه ومشاعره.

- **المتقبل**: هو الشّخص الذّي يعرف مشاعره جيداً، ويميل لتقبلها دون أدنى محاولة لتغييرها. **ونجد فيه نوعان:**

النّوع الأوّل: ذوي المزاج المعتدل أو الجيد وبالتّالي لا يسعى إلى تغييره.

النّوع الثّاني: ذوي المزاج السّيء، عندما يتعرّض هؤلاء الأشخاص لحالة نفسية سيئة يتقبلونها كأمر واقع ولا يفعلون أيّ شيء لتغييرها على الرّغم من اكتئابهم كونهم استكانوا للبأس.

2) التّقييم الذّاتي الدّقيق" Accurate Self – Assessment ": هو قدرة الفرد على تحديد نقاط ضعفه وقوته والمواهب والإمكانيات الّتي يمتلكها ويتميز بها عن الآخرين، فكلّما كان الإنسان أكثر إدراكاً لذاته زادت قدرته على استغلال وتعزيز نقاط قوّته وتميزه ومعالجة مكامن القصور في شخصيته بفعالية أكبر، وذلك بسبب زيادة ثقته في قرارته واستخدام طاقاته بكفاءة أكبر للوصول إلى أهدافه.

3) الثّقة الذّاتية "Self – confidence": تُعدّ الثّقة بالنّفس من أهم سمات الشّخصية الّتي تعمل على تحقيق التّوافق النّفسي والاجتماعي، وتُعرّف بأنّها إيمان الفرد بقدراته ومهاراته ومؤهلاته وقراراته وثقته في إمكانية توظيفها في مواجهة المشكلات والعوائق الّتي يصادفها بشكل فعال، وتحقيق الأهداف الّتي يرنو إليها.

وكما يقول الكاتب النيوزيلندي "**بيتر تي مكينتير**" " لا تأتي الثّقة بالنّفس من خلال كونك دوماً على حقّ، بل من خلال كونك غير خائف من أن تكون على خطأ "

البُعد الثّاني: إدارة الذّات "Self – Management":

1) الرّقابة الذّاتية "Emotional Self – Control ": وهي نوع من أنواع الرّقابة الّتي تجسد دور الرّئيس والمرؤوس في شخص واحد، فلا يوجد رقيب ولا ضابط سوى الوازع الدّاخلي للإنسان.

وتُعرّف بأنّها: ضبط الفرد لأقواله وأفعاله وسلوكه ومشاعره ودوافعه السّلبية بقيود فرضها على نفسه ليتجنّب بذلك إزعاج الآخرين والإساءة لهم. مثل الالتزام بالمعايير الأخلاقية. وتظهر بوضوح في حال غياب أو عدم وضوح الرّقابة الذّاتية الخارجية.

وتُعرّف الرّقابة الذّاتية في العمل بأنّها: إحساس الموظف بأنّه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه، من غير حاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته.

وتُعدّ من أهم العوامل لنجاح العمل لأنّها تُغني عن الكثير من النّظم والتّوجيهات والمحاسبة والتّدقيق وغير ذلك.

2) الشّفافية "**Transparency**": وهي مجموعة القيم والمبادئ المتعلقة بالصّدق والأمانة والإخلاص في لعمل...الخ والاهتمام بالمصلحة العامّة.

و تُعرّف الشّفافية في العمل بحسب (الزريقي، 2015، 17) بأنّها الوضوح التّام في اتّخاذ القرارات، ورسم الخطط والسّياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشّعب، بالإضافة إلى خضوع الممارسات الإدارية والسّياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، ويُشير (الجسيم، 2015، 5) في دراسته أنّه كلّما ازداد مستوى الشّفافية سارت التّنمية بخُطى متسارعة لما تتضمنه من مراقبة ومساءلة من قبل عموم الأفراد للخدمات الّتي تقدمها المؤسّسات، الأمر الذّي يترتّب عليه تحديد مظاهر الهدر والحدّ من الفساد المقصود وغير المقصود.

3) التّوجه بالإنجاز "**Achievement Orientation**": هو ميل قوي للفرد إلى وضع معايير أداء_لذاته، مع السّعي الدّائم للتّحسين المستمر والارتقاء بمؤشرات الأداء في العمل مع التّغلب على المعوقات الّتي تسبب انخفاضه.

4) التّكيف (التّأقلم) "**Adaptability**" يُعرف(مغاري، 2018، 28) التّكيف بأنّه القدرة على العمل بفعالية والتّعامل بمرونة في ظل الظّروف المتغيرة مع الأفراد والجماعات والمنظمات، وقبول التّغيير بل والبحث عنه وتدعيمه.

5) المبادأة "**Initiative**": وهي القدرة على قراءة المستقبل والبحث عن فرص النّمو واغتنامها واتّخاذ الإجراءات المُبادِرة قبل الاضطرار إليها بفعل الظّروف المحيطة، بالإضافة إلى التّغلب على القيود وإمكانية توقّع المشكلات والفرص واتّخاذ القرارات في ضوء ذلك. (عابد، 28،2019)

6) التّفاؤل " **Optimism**": ويُقصد به قدرة الفرد على النّظر إلى الجانب المشرق من الأمور والمحافظة على اتّجاه إيجابي نحوها حتّى في الظروف الصّعبة وتوقع نتائج مستقبلية جيدة.

7) **الضّمير** "**Conscientiousness**".

البُعد الثّالث: الوعي الاجتماعي " Social – Awareness"

1) التّعاطف " **Empathy**": هو قدرة الفرد على إدراك مشاعر الآخرين، وحاجاتهم ومشكلاتهم و اهتماماتهم، من خلال أصواتهم أو تعبيرات وجوههم وإيماءات أجسادهم، وليس بالضّرورة ممّا يقولون، وتفهمها وتقديرها والتّجاوب

معهم بفاعلية عن طريق مساعدتهم وتقديم يد العون لهم ليتمكنوا من التّخلص أو التّخفيف من مشاعرهم وأفكارهم السّلبية وحل مشكلاتهم ومساندتهم المعنوية أو المادية.. الخ ليتمكنوا من أن يصبحوا أفضل مع اختيار طرق التّحفيز المناسبة لذلك.

ويُشير (كرجي وجاسم، 2016، 166) أنّ العناصر الأساسية للتّعاطف هي:

- الشّفافية الحسيّة.
- المهارة التّفسيرية لمعنى الأحاسيس.
- الاستجابة المناسبة لها.

2) الوعي التّنظيمي "Organization Awareness": يُشير إلى قدرة الفرد على التّعرف على السّياسات المطبقة على مستوى المنظمة، بالإضافة إلى قراءة وفهم التّيارات العاطفية وعلاقات القوة الدّاخلية والخارجية في التّنظيم، وتحديد مراكز القوة الحقيقية وشبكة اتّخاذ القرار ومتّخذي تلك القرارات.

3) الاستجابة للآخرين "Responses to Others":عرّفه (ماضي، 2014، 59) بأنّه القدرة على تحديد احتياجات ورغبات كلّ من العملاء والعاملين والعمل على إشباعها، بالإضافة إلى مكافئة العاملين المتميزين والأخذ بعين الاعتبار المسؤولية المجتمعية للأفراد والمنظمات تجاه المجتمع.

البُعد الرّابع: إدارة العلاقات الاجتماعية "Social Relations Management":

1) تطوير الآخرين "Developing Others ": هو العمل على تقوية قدرات الآخرين من خلال توجيه ردود الأفعال الخاصة بهم، وكذلك توجيههم ومساعدتهم على تحديد أهدافهم من خلال معرفة نقاط قوتهم وتعزيزها والتّقليل من نقاط الضّعف بل والتّغلب عليها، ومن ثُمّ بحثهم عن الفرص الممكنة الّتي تساعدهم على بلوغ الأهداف الّتي يسعون إليها، ويتم ذلك من خلال النّصح والمساعدة وتقديم النّقد البنّاء في الوقت المناسب.

أيّ العمل وفق مبدأ "أعطهم أجنحة ودعهم يحلقون"

2) القيادة الملهمة "Inspirational Leadership": تُعرّف القيادة الملهمة بحسب مجلة "Harvard Business Review" بأنّها قيادة الآخرين نحو الأهداف من خلال رسم صورة أفضل للمستقبل.

(https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85)

حيث يتمتع القائد الملهم بالقدرة على رؤية المستقبل والتّركيز عليه والتّنبؤ به ممّا يجعله أقل غموضاً، وذلك عن طريق دراسة توقعات العملاء وتوجهات السّوق وقراءة منحنيات النّمو والتّطور الخفيّ في مجال الأعمال، كما يعمل على تحفيز الموظفين نحو الرّؤية الطّموحة للشّركة ويُشعل الحماس لديهم ويلهمهم مواجهة التّحديات، كما يساعدهم على حل المشكلات الّتي تصادفهم ويمدّهم بالموارد الضّرورية اللّازمة لذلك، حيث أنّ القائد الملهم يقوم بتشجيع مرؤوسيه قبل المهام، وتقديم التّقدير بعد إنجازها، والّذي بدوره ينعكس على تطويرهم لمقدراتهم الذّاتية ومهاراتهم الاجتماعية الّتي تزيد من رضاهم الوظيفي ونجاحهم وولائهم لبيئة العمل ممّا يُؤدّي إلى تلبية حاجة العاملين والعملاء وتحقيق أهداف المنظمة.

وكما يقول المؤلف والمستشار التّنظيمي "Simon Sinek" حين تتسع دائرة الأمان الّتي يوفرها القائد لتابعيه، تتّسع أيضاً دوائر الطّمأنينة والسّعادة الّتي يستشعرها القائد من خلال أداء وولاء هؤلاء التّابعين.

3) **التّحفيز على التّغيير"Change Catalyst"**: يُعرّف التّغيير في المنظمة بأنّه عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستقبلي مستهدف لتحقيق أهداف محددة أكثر كفاءة وفاعلية في إطار رؤية مشتركة بين القيادة والعاملين يتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين.

ولكي يستطيع المدير تحفيز مرؤوسيه على عملية التّغيير لابُدّ من الآتي:

- إشراكهم في خطوات التّنفيذ والاستماع لمقترحاتهم.
- العمل على تحفيزهم ومكافأة روح الالتزام بالتّغيير مع كل خطوة.
- أن يكون قدوةً لهم، مع عمله على إزالة العقبات والتّعامل مع مقاومة التّغيير بصبرٍ وتفهم.
- أن يوضح لهم ما سوف يعود عليهم من عملية التّغيير.

4)التّأثير"Influence": القدرة على تغيير سلوكيات وآراء وتصرفات ومعتقدات فرد أو مجموعة تجاه فرد أو مجموعة أو حدث أو فكرة معينة من خلال استخدام أسلوب مناسب لإيصال رسالة أو مشاعر معينة أو معلومات أو منطق

إلى الطرف الآخر أو مزيجاً من ذلك، وكسب رضاهم وتأييدهم بالإقناع. حيث أنّ الشّخصية المؤثرة لديها القدرة على كسب الكثير من النّاس والتّأثير بهم وإقناعهم وترك بصمة في نفوسهم بكل يسر وسهولة، بعيداً عن التّرغيب والتّرهيب ودون اللّجوء إلى السلطة.

5) الاتّصال "Communication": هو العملية الّتي يتم من خلالها تبادل المعلومات وفهمها من قبل شخصين أو أكثر، وعادةً ما يكون هذا التّبادل والفهم **بغرض** التّحفيز أو التّأثير على التّصرفات والآراء والأفكار أو إيصال معلومة محددة.. الخ

6) **إدارة الصّراع "Conflict Management"**: القدرة على التّفاوض وحل الخلافات والتّعامل مع الشّخصيات الصّعبة والمشاكل المزمنة بطرق دبلوماسية تعمل على تحديد أثر العوامل السّلبية والعمل على تعديلها وتسليط الضّوء على الجانب الإيجابي منها.

7) **روح الفريق "Team Spirit"**: هو القدرة على تشكيل فريق عمل يتكون من مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، حيث يتم التّنسيق والتّعاون والتّفاعل فيما بينهم لتحقيق أهداف محدّدة ومشتركة، فيقومون بمساندة بعضهم البعض وتوزيع المهام لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضّعف، فضلاً عن توليد أفكار خلّاقة وإيجاد حلول إبداعية بروح التّظافر والتّعاون والتّآزر بناءً على الفكرة القائلة " **الجماعة أفضل من الفرد**" والّذي بدوره يساعد في بناء العلاقات ما بين جميع أفراد المجموعة وتعزيز الثّقة والولاء فيما بينهم. وهنا تتم الإشارة إلى أنّه كلّما زاد الانسجام والتّفاهم بين أعضاء الفريق زادت قدرتهم على تحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

8) بناء العلاقات"Building Bonds": يُعرّف بأنّه القدرة على بناء جو من المودة والمحبة والتّعاون والثّقة والاحترام المتبادل بين الأفراد ضمن المنظمة، والّذي بدوره يُؤدّي إلى تعزيز العلاقات المُفيدة فيما بينهم، وبناء شبكات غير رسمية شاملة وتكوين صداقات شخصية داخل وخارج إطار العمل مع الحفاظ عليها.

وقد ارتأت الباحثة إلى استخدام نموذج "Golman" للذّكاء العاطفي في الإطار العملي للدّراسة كونه نموذج يدرس الذّكاء العاطفي للأفراد ضمن نطاق العمل، والّذي بدوره يتناسب مع بيئة وعيّنة هذا البحث.

2.1 – نماذج الذّكاء العاطفي المعاصرة

1.2.1- نموذج تدريب الذّكاء العاطفي: "Emotional Intelligence Coash model"

يذكر أنّ هذا النموذج من أهم نماذج الذّكاء العاطفي ويعود ذلك لأهميته ودوره في التدريب على الذّكاء العاطفي والعكس صحيح ويتألف هذا النموذج من عدّة تساؤلات، وكلّ تساؤل يشمل عدة تساؤلات فرعية موضحة بـ:

E = العواطف (كيف تشعر؟) ويتم قياسه عبر:

أ- كيف تشعر اليوم؟

ب-أين تشعر بها (العواطف)؟

ت-ماذا تقول لك (العواطف)؟

I= الذّكاء (عن ماذا تريد أن تتحدث وتنجز اليوم؟) ويتم قياسه عبر:

أ- ما هو موضوع الجلسة؟

ب- ما هو المكان الأفضل للتواجد بعد نهاية هذه الجلسة؟

ت- ماهي الموارد الداخلية التي تمتلكها وستساعدك في الوصول إلى هناك؟

C = الوضع الحالي (ماذا تريد أن تقوم به الآن؟) ويتم قياسه عبر:

أ- ما الذي تمر به الآن بالأخذ بعين الاعتبار وضعك الحالي؟

ب-ماهي التحديات التي تواجهها؟

ت-ما هو العمل الملائم فعلاً لك؟

ث-ماهي نقاط القوة التي ستساعدك؟

ج- ماهي حقيقة الوضع الحالي؟

ح- ماهي الافتراضات التي ستقوم بها؟

خ- ما هو تصورك حول الوضع؟

د- كيف سيساعدك هذا أو سيضعفك؟

O=الفرص (ماهي الاحتمالات المتاحة لك الآن؟) ويتم قياسه عبر

أ- ماهي الخيارات المتاحة لك؟

ب-ماذا يمكن أن تفعل؟

ت-كيف يتناسب ذلك مع شخصيتك؟

ث-كيف ستساعدك (الفرص، الخيارات) في تحقيق غاياتك؟

ج- ما هو الشعور الجيد تجاه هذه الفرص؟

ح- أي من هذه الخيارات تجعلك أقرب إلى قيمك؟

خ- أي من هذه الخيارات تبعدك عن تقيمك أكثر؟

د- ما هو الجيد في أفكارك؟

A = الأفعال (ماذا تريد أن تفعل؟) ويتم قياسه عبر:

أ- ماذا تريد أن تفعل؟

ب-ما الذي ستلتزم به؟

ت-كيف ستحقق الذي تنوي فعله؟

ث-ما الذي تحتاجه أيضاً لتكون قادراً على تحقيق ما تنوي فعله؟

ج- ما هو المدى الزمني لذلك؟

ح- ماهي الأمور الأخرى المفيدة ليتم اشراكها؟

خ- ما هو شعورك حيال الأفعال التي اخترتها؟

د- باعتقادك كيف ستطور هذه الأفعال؟

C= مقياس التغير (ما هو الاختلاف الذي سيحدثه هذا التدريب؟ وكيف ستعرف أنك أصبحت أفضل؟)

ويتم قياسه عبر:

أ- كيف ستعرف متى أنجزت ما تريده؟

ب–ما هو الفرق الذي سيحدثه هذا؟

ت–ما الذي ستختبره وتشاهده وتسمعه؟

H= ما هو شعورك الآن؟ (المقياس العاطفي)، ويتم قياسه عبر:

أ– ما هو الشيء الجيد الذي حصل لك اليوم؟

ب–ما الذي تشعر به؟

إنّ نموذج تدريب الذّكاء العاطفيّ أخذ منحى مختلف عن النّماذج الّتي تمّ عرضها في الاتّجاهات الكلاسيكية من حيث دراسة مصطلح الذّكاء العاطفيّ. فقد قام هذا النّموذج بدراسة هذا المصطلح على مبدأ تحليل "Swot" للمؤسّسات ضمن البيئة الّتي تعمل بها، ولكن على مستوى فردي حيث تقوم بدراسة الذّكاء العاطفيّ للفرد.

2.2.1 - نموذج Lynn للذّكاء العاطفي:

وبحسب المرجع السّابق فإنّ هذا النموذج يُبنى على مكونات الذّكاء العاطفي التّفاعلية التي تتضمن التفاعل مع الآخرين كجزء من العالم الخارجي وجزء داخلي في الفرد يحدد كيف يتم التفاعل والرد على العالم الخارجي وهو المحرك الأساسي للسلوك الفردي.

ويتكون هذا النّموذج من خمس مكونات:

- **الإدراك الذاتي والسيطرة الذاتية "Self–Awareness and Self–Control"**: وهي قدرة الفرد على فهم ذاته واستخدام تلك المعلومة في إدارة عواطفه بشكل منتج.
- **التعاطف "Empathy"**: وهي القدرة على فهم مشاكل ومشاعر الآخرين وتفهم وجهة نظرهم.
- **الخبرة الاجتماعية "Social Expertness"**: وهي القدرة على بناء علاقات أصيلة وإظهار الاهتمام والعناية بالخلافات ولكن بطريقة إيجابية منتجة.
- **التّأثير الشخصي"Personal Influence"**: القدرة على قيادة وإلهام الآخرين بإيجابية.
- **اتقان الغاية والرؤية "Mastery of Purpose and Vision"**: القدرة على تأصيل حياة الفرد عبر العيش وفق القيم والنوايا الأصلية للفرد.

وبحسب (خوندة، 2015، 47) فإنّ النّموذج يتألف من ثلاث مكونات الأول منها على المستوى الداخلي للفرد وهو اتقان الغاية والرؤية، التعاطف والإدراك، والسيطرة الذاتية، ومكونان على المستوى الخارجي ويظهران بشكل واضح للآخرين وهما الخبرة الاجتماعية والتأثير الشخصي. ولذلك فإن بناء هذا النموذج يستلزم العمل من الداخل إلى الخارج ولا بد من البدء بمعالجة وتدريب وتحصين الفرد داخلياً ومن ثم تدريبه ليتأقلم مع محيطه ويتفاعل معه.

خاتمة:

اعتماداً على ما سبق ذكره في الإطار النّظري للذّكاء العاطفي قامت الباحثة بتصميم النّموذج التّالي:

نموذج الذّكاء العاطفيّ .. شكل 6

يتحدّث المخطط عن نمو التّعاطف نحو المحيط والّذي بدوره يحتاج إلى وجود فرد واعٍ بذاته، وبنقاط ضعفه وقوته، مُدركٍ تماماً لمشاعره وأفكاره الإيجابية والسّلبية، فيعمل على تعديل السّلبي منها، واستثمار وتنمية الإيجابي، ويتطلب ذلك وجود بيئة توفر له الدّعم الأسري، تقبل المجتمع له، فرص تعليمية متعددة، وخيارات وانشطة متعددة.

وبذلك ينتج عن التّزاوج بين وعي الفرد بذاته وهذه البيئة، فردٌ لديه رضىً عن إنجازاته يسعى دوماً نحو استثمار الفرص، بغرض التّعلم المستمر والحصول على الخبرة. فيزداد التقدير الذاتي لديه، ليصبح شخصاً مستقلاً متفهماً للواقع لديه رغبة في العطاء للبيئة الّتي أعطته، يؤدّي ذلك كله إلى تحقيق الفرد لذاته واكتسابه مهارات الذّكاء العاطفي.

ويحتاج الفرد إلى مراحل زمنية مختلفة للوصول إلى هذه المهارات حيث تبدأ بمرحلة اكتشاف الذّات الّتي تُكوّن بذرة التّعاطف والتّفهم بالتّعاون مع أبعاد البيئة ويستقر ذلك كلما زادت الإنجازات والخبرات واستثمار الفرص مما يؤدي إلى التّواصل الفعّال، وصولاً إلى مرحلة التّفهم والتّعاطف العميق ورسوخ مهارات السّلوك الاجتماعي، وبالتالي نصل إلى شخص يتمتّع بمهارات الذّكاء العاطفي.

الفصل الثّالث

مرونة الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل ما يلي:

تمهيد

1. تطوّر مفهوم المرونة الاستراتيجية.

2. تعريف المرونة الاستراتيجية.

3. أبعاد المرونة الاستراتيجية.

4. تعريف مرونة الموارد البشرية.

5. مراحل تطوّر مرونة الموارد البشرية.

6. أبعاد مرونة الموارد البشرية.

7. الاختلاف بين مرونة إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التّقليدية.

8. الشّروط التّنظيمية لمتغير المرونة.

9. الفوائد المترتبة على تعزيز المرونة لدى الموظفين في بيئة العمل.

خاتمة

مرونة الموارد البشرية

تمهيد:

شهد الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي دراسات جديّة لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال، الّتي أصبح الاضطراب والتّغيير المستمر سمة ملازمة لها. فالتّغييرات الّتي شهدتها بيئة الأعمال والّتي كان من أهمها اشتداد حدّة المنافسة في مجالات عدّة، التّطورات التّكنولوجية والعلمية المتسارعة التّوسع في مجال الأعمال عالمياً، والتّغيير المستمر في تفضيلات الزّبائن الّذي أصبح أكثر تعقيداً وحركية من ذي قبل، جعلت من الصّعب على منظّمات الأعمال أن تبقى وتستمر بعملها من دون إجراء تغييرات معيّنة، كما أنّ هذه التّغييرات والتّحديات السّريعة والخطيرة الّتي عاشت وتعيش في ظلها هذه المنظمات، أملت وستملي عليها في المستقبل ضرورة إجراء تحوّلات في أداء أعمالها بالاعتماد على العناصر الأكثر أهمية، والبحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة لاكتساب المزايا التّنافسية الّتي تمكّنها من البقاء في سوقها المستهدف ومجاراة ظروف السّوق المتغيرة وتحقيق أهدافها الّتي تصبو إليها. وقد نوّهت (عابد، 2016، 16) إلى أنّه بالرّغم من أنّ معظم المنظّمات العالمية تتبنّى ممارسات جديدة مثل إدارة الجودة الشّاملة، والتّسليم في الوقت المناسب للبقاء في إطار المنافسة إلّا أنّ هذه الممارسات لا تكفي، إذ أنّها تساهم في التّحسين المستمر فقط ولا تعمل على توليد ميزة تنافسية مستدامة تحقق لها البقاء والازدهار.

لذلك وللتّعامل مع تلك الظّروف والتّحديات كان لابُدّ من ظهور مصطلح المرونة الاستراتيجية الّذي يُعدّ إحدى التّطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة ومن أكثر ممارساتها فاعلية وتلاؤماً مع التّغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وانطلاقاً من مبدأ أنّ المورد البشري أكثر الأصول أهمية ضمن المنظمة، ومرونة هذا المورد تمثّل قابلية قوية من خلال تكييف خواصه مثل المعرفة، المهارات، السّلوك مع شروط التّغيير البيئي، ستقوم الباحثة في هذا الفصل بدراسة بعد مرونة الموارد البشرية ضمن المنظمة.

1. تطور مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تُشير (بن أحمد، 2017، 50) إلى أنّ مصطلح المرونة الاستراتيجية تطوّر من خلال **ثلاث مراحل:**

بعد الحرب العالمية حيث أصبح مصطلح **الفاعلية** أهم الخصائص الّتي يجب على المؤسّسة أن تتميز بها بالنّظر إلى الّتغيرات التّكنولوجية الكبرى الّتي عرفتها تلك الفترة، حيث عرفت أيضاً ظهور اقتصاديات الحجم، وارتفاع الطّلب (The Order Of The Day)، وقد كان التّركيز على التّكاليف والإنتاجية تُقاس بالكمية، أمّا الفاعلية فكانت تنجز بالمعيارية.

في سنوات السبعينات والثمانينات تزايد الطّلب على السّلع المتميزة، الأمر الّذي أضاف **الجودة** كأحد معايير الفاعلية، حيث كانت تنجز الأعمال من خلال مستويات عالية من الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التّكاليف.

ومع بداية التسعينيات ظهر **مصطلح المرونة الاستراتيجية** كأولوية تنافسية، وأصبحت التّكلفة والجودة كمعايير هامشية لقياس التّنافسية، حيث أخذ موضوع المرونة الاستراتيجية يلفت نظر العديد من الباحثين في العديد من الاختصاصات الاقتصادية، المالية، التّصنيع، الإدارة.

2. المرونة الاستراتيجية "Resilience Strategic":

المرونة "Resilience":

إنّ كلمة "Resilience" مشتقة من الجذر اللّاتيني"Resili" والّذي يعني القدرة على الانطلاق مجدّداً، وسرعة التّعافي من الاضطرابات أو الأحداث الصّادمة. (https://www.bsigroup.com/ar-AE/2/-3 /

وقد عرّف "السبتي" المرونة التّنظيمية "Organizational Resilience"بأنّها:

قدرة تنظيمية تسمح للمنظّمة بالعمل في ظلّ ظروف عدم التّأكّد، وأشار بأنّ هذه القدرات تظهر بعدّة أشكال كالسّهولة في إعادة استعمال الموارد، القدرة على زيادة وتنويع الاحتمالات الممكنة، تقليص أوقات الاستجابة، توسيع مجال القرارات المحتملة، تحسين التّنسيق، التّحكم في الالتزام، توسيع مجموع الإجراءات والتّطبيقات، زيادة هامش المناورة والتّحرك، التّعلم والتّأقلم والتّطوير. (السّبتي، 2017، 62).

بينما **عرّف** (Grewal& Tansuhaj, 2001, 72) **المرونة الاستراتيجية** بأنّها قدرة المنظّمة على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية من خلال سرعة الاستجابة للفرص والتّهديدات السّوقية بطريقة الفعل ورد الفعل.

وقد **عرّفها** (Antonio& Madalena,2009, 561) بأنّها القدرة على إدراك وفهم التّغيرات البيئية والتّكيف مع هذه التّطورات والتّصعيدات البيئية من خلال المراقبة المستمرة للإجراءات الاستراتيجية الجارية.

بينما **عرّفها** "المعهد البريطاني للمعايير (BSI) وكلية كرانفليد للإدارة" بأنّها قدرة المؤسّسة على توقّع التّغيير المتنامي وحالات التّعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتّكيف معها من أجل بقائها وازدهارها. ويتطلب إجادتها تبنّي العادات الممتازة وأفضل الممارسات السّليمة لتحقيق التّحسن في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المؤسّسة، ممّا يسمح للقادة باتّخاذ مجازفات مدروسة بكلّ ثقة، والاستفادة من الفرص على أفضل وجه.(https://www.bsigroup.com/ar-AE/2/-3/)

وقد **عرّفها** (Xiu et al, 2017, 1337) بأنّها قدرة المؤسّسة على المبادرة والاستجابة بسرعة للظّروف التّنافسية المتغيرة ومن ثمّ تطوير والحفاظ على الميزة التّنافسية.

بينما **عرفتها** (بن أحمد، 2017، 44) بأنّها مدى امتلاك المؤسّسة للقدرات الإدارية الّتي تشمل جميع الوظائف (التّسويقية، الإنتاجية، البشرية، المعلوماتية، ...) والّتي تمكّنها من تفعيل دور الرّقابة على البيئة الدّاخلية والخارجية، فتُكسبها سرعة الاستجابة للتّغييرات والتّكيف معها، وبالتّالي اكتساب والحفاظ على المكانة التّنافسية في بيئة الأعمال الّتي تتخلّلها العديد من الفرص والتّهديدات.

3. أبعاد المرونة الاستراتيجية:

اختلفت الدّراسات الّتي تناولت المرونة الاستراتيجية في طرح الأبعاد الّتي تقيسها، وسوف تقوم الباحثة في هذا الجدول باستعراض الأبعاد المعتمدة للمرونة الاستراتيجية وفقاً لبعض الباحثين:

جدول 3: الأبعاد المعتمدة في المرونة الاستراتيجية وفقاً لبعض الباحثين

الباحث	الأبعاد المعتمدة في المرونة الاستراتيجية
(Yongsun, 1991)	**مرونة التّصنيع:** وهي قدرة وحدة الأعمال على الاستجابة للتّغيرات في طلب السّوق بالانتقال من منتج إلى آخر، وذلك بزيادة أصناف المنتجات الّتي يستطيع نظام الإنتاج إنتاجها أو تقليص التّكلفة والوقت المطلوب لاستخدام الموارد. **مرونة الهيكل التّنظيمي:** وهي القدرة على التّحكم في المتغيرات الخارجية بسلوك إداري يؤدّي إلى ترتيب الهيكل التّنظيمي وفقاً لهذه المتغيرات. **مرونة التّسويق:** قدرة وحدة الأعمال على مواصلة تسويق منتجاتها للزبائن الحاليين أو المستقبليين تحت ظروف التّغييرات البيئية. **المرونة المالية:** مدى استعمال الموارد للحصول على مصادر مالية في حالة الاستقرار التّنظيمي من أجل استعمالها في حالة الاضطرابات والتّغييرات في البيئة، **بمعنى آخر** الاستثمار في حالة الاستقرار البيئي من اجل مواجهة حالة عدم التّأكد.
Bhandari et al,) (2004	**المرونة في تقديم المنتج.** **المرونة في التّكنولوجيا.** **المرونة في التّعامل مع المنظمات الآخرى.**
De Toni &) (Tonchia, 2005	**السّرعة:** القدرة على الاستجابة السّريعة لطلبات العملاء والسّوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات. **الاتّساق:** القدرة على إنتاج منتج معيّن يلبّي توقعات العملاء بنجاح. **البصيرة:** القدرة على التّنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة. **الخفة:** القدرة على التّكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة. **الإبداعية:** القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من اجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة.
Mackinnon et al, (2008)	**المرونة العملياتية:** وهي مرونة إنتاج المنظّمة أو عمليات المنظّمة. **مرونة الموارد البشرية:** وهي قدرة المنظّمة على العمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التّدريب الوظيفي الشّامل والاعتماد على مصادر موارد بشرية خارجية وغيرها من إجراءات العمل غير التّقليدية كالعمل عن بعد.

	مرونة المعلومات: قدرة المنظّمة للحصول على المعلومات المطلوبة من خلال نظم المعلومات والّتي تنقسم المرونة ضمنها إلى: • مرونة الإبلاغ: وهي قدرة المنظّمة على استطلاع والعودة إلى البيانات والمعلومات ذات العلاقة. • المرونة التّحليلية: قدرة المنظّمة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة من أرشيفها لتحليل وصنع ودعم القرار. **مرونة سلسلة التّجهيز (التّزويد):** قدرة المنظّمة على الحذف والإضافة وتبادل المعلومات مع شركائها بسلسلة التّجهيز الخارجيين بكفاءة. **المرونة المالية:** مدى التزام وقدرة المؤسّسة على تسخير مواردها لدفع تكاليف المرونة لحين تحقيق ربح من خلالها.
(Li et al, 2011) **(Yu, 2012)**	**مرونة الموارد:** قدرة المنظّمات على التّعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة. **مرونة القدرات:** قدرة المنظّمة على الاستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها.
(الشّريف، 2015) **(العواودة، 2007)** **(Abbote& Banerji, 2003)**	**المرونة السّوقية:** قدرة المنظمة على إعادة قياس جهودها التّسويقية خلال المدى الزّمني القصير الأجل وذلك للاستجابة للتّغييرات البيئية المحيطة، ويتم قياسها من خلال: الحصة السّوقية، سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، الدّخول لأسواق جديدة، تحديد السّوق المناسب. **المرونة الإنتاجية:** قدرة المنظّمة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرّئيسية حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية، ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، تصنيع منتجات جديدة، تعديل الطّاقة الإنتاجية، التّحكم بالمخزون، التّطور التّكنولوجي في العمليات الإنتاجية. **المرونة التّنافسية:** قدرة المنظّمة على المنافسة في الأسواق العالمية والّتي تتّصف بالكثافة التّنافسية واللّاتأكد على مستويات الطّلب والتّكنولوجيا، ويتم قياسها من خلال التّحركات التّنافسية في الأسواق الدّولية، تشخيص التّغييرات البيئية الخارجية، تحديد السّعر التّنافسي، تخفيض التّكاليف الإنتاجية.
(بن أحمد، 2017)	**المرونة التسّويقية.** **المرونة الإنتاجية** **مرونة الهيكل التّنظيمي.** **المرونة المالية.** **مرونة الموارد البشرية.** **مرونة المعلومات.**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء العديد من الباحثين.

وانطلاقاً ممّا سبق يمكن القول بأنّ تعدّد أبعاد المرونة الاستراتيجية يُساهم في تعقيد المفهوم من جهة، وبإثرائه من جهة آخرى، حيث أنّ المرونة مفهوم ظرفي أو موقفي تختلف أشكاله وتطبيقاته من مؤسّسة لأخرى، ومن صناعة لأخرى. وسوف تقوم الباحثة في هذا البحث بالاعتماد على أبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً لما جاءت به دراسة (بن أحمد، 2017)، إذ ترى الباحثة أنّ هذه الأبعاد هي أكثر شمولاً لجميع النّشاطات الّتي تقوم بها المؤسسّة الخدمية، حيث قسّمت "بن أحمد" المرونة الاستراتيجية لخمسة أبعاد من بينها مرونة الموارد البشرية، وسوف تتخصّص هذه الدّراسة بدراسة بُعد **مرونة الموارد البشرية ضمن المنظّمة.**

وقد أشار (السّلمي، 2002، 42) أنّ أهمّ ما أحدثته التّغيرات والتّحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التّنظيمي هو **الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً بناءً على الأسس التّالية:**

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدراً للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية.
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السّلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسّعي للتّطوير والإنجاز.
- إنّ الاختيار والتّدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعدّ ضماناً للأداء الجيد والعالي دون الحاجة إلى الرّقابة المباشرة.
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسؤوليات العمل.

كما أكّد (السّبتي، 2017، 47) أنّ **للموارد البشرية دوراً استراتيجياً في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة،** ولكي يحقق المورد البشري هذا الدور لابدّ من اتّصافه بالخصائص التّالية:

- **مساهمة المورد في خلق القيمة:** فكلما تمتّع الفرد بكفاءة ودرجة عالية من المهارات والخبرات والمعارف ارتفع أداؤه، وهذا بدوره ينعكس على القيمة الّتي يضيفونها للمنتج أو الخدمة.

- **أن يكون المورد نادراً:** حيث أنّ الموارد ذوي الكفاءات الّتي تمتاز بدرجة عالية من المعارف والخبرات والمهارات غالباً ما تكون ذات ندرة، وإنّ ندرة هذه الكفاءات والطّاقات المؤهلة والماهرة تشكّل ميزة للمنظمات الّتي تستطيع استقطابها، وتحدياً حقيقياً أمام منافسيها.
- **أن يكون المورد غير قابل للتّقليد:** وأهم ما يعقّد إمكانية تقليد الكفاءات البشرية هو طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها الّتي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كلّ من هذه الكفاءات في القيمة الّتي تمّ خلقها بسبب تداخل النّشاطات المختلفة، صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية والّتي كانت وراء خلق القيمة. ولذلك حتى وإن استطاعت المنظمة المُنافسة استقطاب هذه الكفاءات بطرح حوافز مغرية فإنّ الكفاءات والموارد البشرية ليست متحركة بسهولة بسبب تكلفة الامتلاك والاستقطاب المرتفعة، وكذلك صعوبة تحقيق التواؤم والتّآزر ذاته داخل المنظمة المُستقطِبة.
- **عدم قابلية المورد للتّبديل:** لكي يكون المورد البشري مصدراً للميزة التّنافسية المستدامة فإنّه لا يجب أن يكون قابلاً للتّبديل بمورد آخر مماثل له على مستوى الإنتاجية المعتمدة من قبل المنظمة، حيث يشير بعض الباحثين إلى أنّ الموارد البشرية تأتي من بين الموارد النّادرة غير القابلة للتّحويل بفضل طبيعتها وخصائصها.

مرونة الموارد البشرية "Human Resources Resilience"

تمهيد:

يُنوه (السّبتي، 2017، 46) أنّ تحقيق التّميز في أداء منظمات القرن الواحد والعشرين لا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطّبيعية أو المالية أو التّكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأوّل إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصّة من الموارد البشرية تمتلك المقدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. فالانتقال من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التّنظيمية كونها العنصر التّنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة الّتي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التّحديات الّتي تفرضها الظّروف البيئية المعاصرة، وقد ذكر (لمفرجي وصالح، 2003، 9) أنّ "Marscolle" أكّد في كتابه "**أصول الاقتصاد**"

على الآتي "إنّ أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر لأنّ رأس المال البشري يتميز بسِمة لا تتوافر في غيره هي أنّ منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتّجاه منحى خبراته و مهاراته، وأنّ عمره المعنويّ يتجدّد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلّا بتوقف عمره الزّمنيّ، ومعنى ذلك أنّه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة".

4. **تعريف مرونة الموارد البشرية : "Human Resources Resilience** ":

لقد تمّ صياغة مفهوم مرونة الموارد البشرية عام 1995 عن طريق سانشيز "Sanchez" حيث **عرّف** المفهوم بأنّه قدرة المنظمة على إعادة تشكيل سلسلة الموارد البشرية، وإعادة توزيع هذه الموارد بشكل مناسب وفقاً للاستراتيجية المُعتمد.(Sanchez, 1995, 10) وبحسب (مرزوق والبردان، 2018، 264) فإنّه استناداً إلى عمل "Sanchez" قامت دراسة (Wrighrt & Snell, 1998) بتعريفها بأنّها مدى امتلاك الموارد البشرية الموجودة في المنظمة المهارات والخصائص السلوكية والّتي يمكن أن توفر خيارات ثابتة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في ظل البيئة التّنافسية للمنظمة، إلى جانب مدى إمكانية تحديد وتطوير وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بسرعة لتعظيم المرونة الكامنة في تلك الموارد البشرية. وقام بعد ذلك العديد من الباحثين بدراسة هذا المفهوم بشكل أكثر تفصيلاً، وستقوم الباحثة بإيراد عدّة تعاريف وفقاً لبعض الباحثين والكُتّاب:

حيث عرّف (محمّد، 2018، 164) مرونة الموارد البشرية بأنّها نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسّلوكيات والإجراءات الّتي تستعملها المنظّمة من أجل التّغلب على الظّروف البيئيّة الّتي تواجهها.

بينما **عرّفها** (Michel. R, Michel .c, 2012, 5169) بأنّها قدرة المنظّمة استعمال عوامل العمالة (الحجم، الكفاءة، الوقت) وفقاً للتّقلبات والظّروف البيئية لمساعدة الموظّفين على التّعامل مع متطلبات العمل والحياة الشّخصية.

وقد **عرّفتها** (السّكارنه، 2018، 17) بأنّها قدرة المنظّمة على التّكيف بفاعلية مع الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للبيئة الخارجية والدّاخلية والاستجابة إليها، بالإضافة إلى تحقيق والحفاظ على الميزة التّنافسية والأداء المتفوق.

كما **عرّفها** (Tiwari & Saxena, 2012 ,672) بأنّها حرية الإدارة في توزيع الموظفين داخل المنظمة لضمان أقصى قدر من الكفاءة والإنجاز في أهداف المنظمة، فكلاً من الموظفين سواءً كانوا أفراد أو جماعات ينظر لهم بأنّهم وسائل أو أدوات إنتاجية للمنظمة.

5. مراحل تطور مرونة الموارد البشرية:

قسّم (Horton& Farnham, 2000, 301) مراحل تطور مرونة الموارد البشرية إلى **ثلاث موجات:**

الموجة الأولى "1960 – 1970" والّتي وقعت خلال فترة التّوظيف الكامل والتّوسيع في القوى العاملة والقلق من التّقصير في تحسين نوعية العمل ممّا أدى إلى مزيج من السّحب الاجتماعي والدّفع للعوامل الاقتصادية من أجل قيادة الصّناعة ومحاولة الحكومات لخفض ساعات العمل وتوفير أنماط العمل المرنة لجذب النّساء والأقليات العرقية إلى سوق العمل، كذلك لخروج كبار السّن ليحل محلهم الشّباب، وقد لجأت أكثر الحكومات إلى سياسات الدّخل وفهرسة رواتب القطاع العام ومركزتيه في تنظيم دفع الأجور، وذلك للحفاظ على السّيطرة بسبب ارتفاع النّفقات العامّة.

الموجة الثّانية "1980": والّتي نبعت من آثار زيادة ضغوط المنافسة الاقتصادية والعولمة، وكذلك التّغيرات الهيكلية في الاقتصاد، وتأثير التّكنولوجيا الجديدة على العمل، على الرّغم من أنّ عوامل الجذب الاجتماعي استمرت ولاسيما الحاجة لاستيعاب احتياجات العمل المتنامية للقوى النّسائية في العمل والضّغوط من أجل خفض تكاليف العمالة، و إعادة هيكلة القوى العاملة في كلّ من القطاع الخاص والعام، وسعي المديرين للمزيد من السّيطرة على عملية العمل من أجل رفع الكفاءة وتحسين القدرة التّنافسية بسبب عدم استقرار السّوق وعدم اليقين الّذي يجري من خلال التّمييز بين العمال الدّائمين والمؤقتين بدوام كلّي، ومجموعة الموظفين الّذين يعملون بدوام جزئي على المدى القصير، وكلّ ما سبق ذكره من ضمن استراتيجيات المرونة

الموجة الثّالثة "في آواخر عام 1990": انعكس التّحول ضمن اقتصادات أوروبا الغربية ومنظمات التّعاون والتّنمية في البلدان الآخرى في الاقتصادات القائمة على التّزايد المعرفي، والّذي دعم ذلك هو قوة العمل الماهرة والمرنة للمتعلمين تعليماً عالياً، وكذلك قابلية التّعليم باستمرار، وقابلية التّكيف وبشكل مستمر مع التّغيير، حيث أصبحت

المرونة الوظيفية هي المطلب الرّئيسي للعاملين الأساسيين، وتمّ التّركيز على العمال المرنين، بالإضافة إلى استمرار العوامل الاجتماعية في السّحب في مكان العمل، حيث ظهرت ضغوطات اجتماعية جديدة كتوفير الفرص لِـ (النّساء، ذوي الاحتياجات الخاصّة، الأقليات)، بالإضافة إلى ارتفاع في توقعات العملاء والمستهلكين ومستخدمي الخدمات للحصول على جودة عالية، واستمرار التّقلبات الاقتصادية وكلّ ما سبق ساهم في دفع المرونة إلى الأمام.

ويُشير (الفتلاوي، 2014، 166) أنّ المنظمات النّاجحة تنظر للتّطور التّكنولوجي وظهور المتطلبات الجديدة والمنظّمات المنافسة في نفس مجال عمل المنظمة كفرصة والّذي بدوره يستلزم إجراء تغييرات في القوى العاملة، والاعتماد على القوى الأكثر كفاءة ومرونة، إضافةً إلى المرونة في التّوظيف وفي سوق العمل والّذي بدوره يساهم في ظهور وظائف جديدة وإعادة الهيكلة الإدارية ليكون متلائمة مع هذه التّطورات، وقد نوّه "الفتلاوي" أنّ ظهور نقابات العمال في نهاية القرن التّاسع عشر شكّل قوى ضاغطة على القطاعين العام والخاص لغرض الاستجابة لمطالب العاملين وتغيير ظروف العمل لتكون أكثر ملائمة .

6. أبعاد مرونة الموارد البشرية:

مرّت مرونة الموارد البشرية بتغيّرات كثيرة منذ ظهورها، وظهرت لها أبعاداً عديدة تطوّرت مع الزّمن، وذلك لدورها الكبير في تحقيق الكفاءة واستغلال الطّاقات البشرية لتحقيق أهداف المنظّمة، وهي بذلك من الأهداف المهمة لكلّ منظمة تسعى لتحقيق التّفوق والحفاظ على ميزتها التّنافسية.

ونوّه (Farnham & Hortone, 2000, 299 – 300) أنّ الجمعية الأوروبية لإدارة شؤون الموظفين (EAPM) درست (15 بلد) بحيث شملت (32 منظّمة) وقدّمت نموذجاً يتكون من ستة أبعاد من المرونة وهي:

(المرونة التّعاقدية، المرونة في ساعات العمل، المرونة في الأجور، مرونة المهمة (الوظيفة)، مرونة موقع العمل، المرونة فيما يتعلق بطول الحياة العملية)، ونوّه (الفتلاوي، 2014، 170) أنّ مرونة الموارد البشرية تكون في بعض الدّول بأربعة أبعاد وفي دول آخرى تكون أكثر أو أقل، وهذا بدوره يعتمد على التّشريعات الحكومية وقوة نقابات العمال الموجودة للضّغط على الحكومة أو المنظمات من أجل تغيير الأوضاع الحالية للعاملين، بالإضافة إلى

العادات والتّقاليد والثّقافات الموجودة. وقد لاحظت الباحثة وجود وجهات نظر آخرى حول أبعاد مرونة الموارد البشرية من قبل بعض الباحثين، قد تتّفق مع ما ذُكر سابقاً وقد تضيف أو تنقص أبعاداً آخرى.

وسوف تقوم الباحثة في هذا الجدول باستعراض الأبعاد المعتمدة لمرونة الموارد البشرية وفقاً لبعض الباحثين:

جدول 4: الأبعاد المعتمدة لمرونة الموارد البشرية وفقاً لبعض الباحثين

اسم الباحث	اسم الدّراسة	الأبعاد المعتمدة في مرونة الموارد البشرية
Kiviniemi &) Virtanen, 2000)	تطوير ثقافة الأداء وتأثيرها على مرونة الموارد البشرية	• مرونة وظيفية. • مرونة مالية. • مرونة تعاقدية خارجية. • مرونة ساعات العمل.
(Horton, 2000)	مرونة الموارد البشرية في الخدمات العامة في المملكة المتحدة	• مرونة عددية. • مرونة تعاقدية. • مرونة وظيفية. • مرونة الأجور. • مرونة ساعات العمل.
Bhattacharya) (et al, 2005 (محمد، 2013) (Pradhan & (Kumari, 2014 (Pradhan& (Kumari, 2017	تأثير المرونة في مهارات الموظفين، سلوكيات الموظفين، ممارسة الموارد البشرية على أداء المنظمة. تأثير مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء التّشغيلي. المرونة في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية– دور سلوك المواطنة التنظيمية ونية الموظف في البقاء مرونة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية: دور الوسيط في سلوك المواطنة التنظيمية	• مرونة المهارة. • مرونة السّلوك. • مرونة ممارسات الموارد البشرية

(الفتلاوي، 2014)	سلوكيات العمل السّلبية النّاشئة عن التّهكم التّنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية.	• المرونة التّعاقدية. • مرونة ساعات العمل. • المرونة في الأجور. • المرونة فيما يتعلق بطول الحياة العملية. • المرونة الوظيفية(المهمة)
(السّبتي، 2017)	سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسّة وأثرها على الأداء التّنظيمي.	• مرونة الجوهرية. • مرونة علائقية. • مرونة التّعديل **وتُقسم إلى** ❖ مرونة السّلوك. ❖ مرونة مهارات.
(السكارنه، 2018) (محمّد، 2018)	الأثر المعدل لعدم التّأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية. تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية.	• المرونة الوظيفيّة. • مرونة المهارات. • مرونة السّلوك.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات العديد من الباحثين

وسوف تقوم الباحثة في الدّراسة الحالية بالاعتماد على دراسة (Horton,2000) في تحديد أبعاد مرونة الموارد البشرية، عدا بُعد مرونة الأجور وذلك بسبب رفض إدارة البنك الإجابة على محور مرونة الأجور الموجود في الاستبانة بسبب السياسة السرية المصرفية الّتي يتمتع بها بنك البركة–سورية، وقد اعتمدت الباحثة هذه الأبعاد كونها أكثر شمولاً ولأهمية وجودها وإمكانية تطبيقها وقياس أثرها ضمن المنظمات في سوريا

1.6– المرونة الوظيفية (المهمة)"functional flexibility ": هي العملية الّتي تتكيف المنظمات من خلالها مع التّغيرات الدّاخلية والخارجية بحيث تكون قادرة على تنويع كمية ونوع العمالة الّتي يستخدمونها وفقاً للظروف والتّغيرات البيئية.

وقسّم (Schmid,2008,315) المرونة الوظيفية إلى: مرونة وظيفية داخلية، مرونة وظيفية خارجية.

- **المرونة الوظيفية الخارجية:** عرّفها "Schmid" بأنّها فرصة لأصحاب العمل لاستخدام الخدمات الوظيفية ذات الجودة العالية الّتي يقدمها العمال المؤقتين بين المنظمات.
- **المرونة الوظيفية الدّاخلية:** قدرة المنظمة على تنويع كمية ونوع العمالة الّتي يستخدمونها دون اللّجوء إلى سوق العمل الخارجي وذلك بإعادة التّنظيم الدّاخلي لأماكن العمل، والّذي يعتمد على (المهارات المتعددة، تعدد المهام، العمل الجماعي، وإشراك الموظفين في تصميم الوظائف وتنظيم العمل، ...الخ). (الفتلاوي، 2014، 178)

وينوّه (Qian et al, 2012, 272) أنّ المرونة الوظيفيّة (المهمة) الدّاخلية تمتاز بسمة التّنقل والقدرة على التّكيف، ويتمثل ذلك في القدرة على الاستجابة بسرعة أكبر لتغير عرض العمل وتطور التّكنولوجيا، حيث يتضمن حدّاً معيّناً من التّنقل الأفقي أو الرّأسي، والتّعديل الأفقي أو الرّأسي.

وسوف تقوم الباحثة في هذا الجدول بالمقارنة بين المرونة الوظيفية (الدّاخلية والخارجية) وفق الآتي:

جدول 5: مقارنة بين المرونة الوظيفية (الدّاخلية والخارجية) من حيث الكم والنّوع

المرونة الوظيفية	داخلية	خارجية
كمية (عن طريق الزيادة والإنقاص في **كمية** العوامل المستعملة، أيّ عن طريق التّحكم في عدد اليد العاملة)	**التّغيير في كمية العمالة عن طريق:** - تدوير وظيفي. - إثراء العمل. - تكبير العمل.	عقود التّوظيف المحدودة (العقود الموسمية للعمل، العقود مؤقتة المدة، العقود قصيرة الأجل، عقود العمل غير الدّائمة) عمل مؤقت.
نوعية (عن طريق **خصائص** العوامل المستعملة، أيّ عن طريق المهارات، والكفاءات، المعارف، والمهام، والسّلوك)	- تفويض السّلطة - التّدريب. - إدارة تشاركية. - فرق العمل الجماعية. - ترتيبات العمل القائمة على المشاريع.	- استشارات. – الاستعانة بمصادر خارجية لتعليم الموظفين أثناء العمل. التّعهيد "Out Sourcing"

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على عدّة دراسات مثل (الفتلاوي،2014)، (Scheif,2009).

وقد أشار (محمد، 2018، 165) أنّ المرونة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً باعتبارها قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التّنافسية للمنظمة لأنّ هذه القاعدة تخلق مقدرات عالية لتطوير وسائل أكثر فاعلية لتحقيق المتطلبات والأهداف الّتي تسعى إليها المنظمة، حيث يرى بعض الكتّاب والباحثين أنّ المرونة الوظيفية العالية تحفز الأفراد نحو أداء الأعمال بجودة عالية، الأمر الّذي يؤدّي إلى زيادة إنتاجية العاملين، وانخفاض دوران العمل، وتقليل عدد المديرين التّنفيذيين.

2.6- مرونة ساعات العمل (المرونة الزّمانية) "time flexibility": تلجأ المنظمات المعاصرة إلى اعتماد سياسات مبتكرة لتحفيز الأفراد العاملين باتّجاه الأداء المتميز والإنجاز العالي، ومن ضمن هذه السّياسات اعتماد ساعات العمل المرنة.

ويُعرّفها (صالح وحسين، 2010، 15) بأنّها منح الإدارة لموظفيها حرية تحديد ساعات عملهم على شرط التّواجد في السّاعات المركزية.

وهناك عدّة أشكال لتطبيق ساعات العمل المرنة، وهي كالآتي:

1.) **العمل بدوام جزئي:** وهو عمل الموظفين لعدد ساعات أو أيام أقل من معيار قاعدة العمل بدوام كامل داخل المنظمة أو القطاع، مع التّنويه أنّ التّعريف القانوني للدوام بشكل كامل يختلف بين البلدان.

وبحسب دراسة (Bernardion, 2003, 260) أنّ عاملي الوقت الجزئي أكثر إنتاجاً من العاملين بالوقت الكامل، وغياباتهم تكون أقل.

2.) **التّقاسم الوظيفي (مشاركة العمل):** وهو تقاسم موظَفَين أو أكثر وظيفة واحدة، بحيث يتمّ توزيع المدفوعات والعطل والفوائد الآخرى بما يتناسب مع ساعات عملهم.

ومن الفوائد المترتبة للتّقاسم الوظيفي:

- طريقة لمنع تسريح الموظفين من خلال التّقليل المؤقت لساعات عملهم خلال فترة اقتصادية صعبة.
- يوفر مرونة أكبر في عدد الأفراد، إذ يسمح للمنظمة بالمحافظة على موظفين جيدين، واجتذاب موظفين من ذوي الكفاءات غير قادرين على العمل بدوام كامل.

وقد أكّد(Bernardion, 2003, 261) بأنّ كلّ فرد من متقاسمي الأعمال يقوم بإنجاز أكثر من 80% من العمل، مقارنةً مع عامل الوقت الكامل، وليس 50% على أساس تقاسم العمل.

3.) **ساعات العمل الإضافية:** هي ساعات العمل الّتي يقضيها الموظف فوق السّاعات المحددة في قانون العمل، وبالتّالي فهي تكون في الأوقات المخصصة لراحة العامل اليومية أو الأسبوعية، أو أيام العطل الآخرى.

وعادةً يُدفع للموظف عن ساعات العمل هذه أجراً إضافياً يوازي الأجر المعتاد مضافاً إلية نسبة معينة يتمّ الاتّفاق عليها في عقد العمل الفردي أو الجماعي، فإذا كانت السّاعات الإضافية أثناء العطلة الأسبوعية أو أيام لأعياد أو العطل الرسمية يكون أجر السّاعات الإضافية أعلى ممّا يكون عليه في الأيام الآخرى.

4.) **أسبوع العمل المضغوط (المكثف):** وهو ترتيب عمل يسمح للموظفين بالعمل لعدد أيام أقل وعدد ساعات أطول لكلّ يوم عمل ضمن الأسبوع، ومن النّماذج الشّائعة لهذا النّمط أن يعمل الموظف أربعة أيام بعشر ساعات، ممّا يمكّنه الحصول على مرونة لثلاثة أيام في الأسبوع.

وتُعتبر شركة "Wonder Eight" إحدى الشّركات الّتي تتّبع أسلوب العمل لمدّة أربعة أيام، حيث قامت بتطبيقه في شهر آذار من عام 2019، وقد أشار "وليد نصر الله" مؤسس الشّركة أنّ لتطبيق هذا النّظام فوائد عديدة على كلّ من المنظمة بشكل عام والموظفين بشكل خاص.

https://www.wondereight.com/

وبحسب (صالح وحسين، 2010، 15) فإنّه طبقاً للدّراسة الّتي تقدمت بها منظمة الاعمال الإدارية الأميركية، فقد ثبت أنّ 80% من المنظمات الّتي تعتمد على هذه الخطط ظهر لديها:

- ❖ تحسّن في نتائج العمل التّجاري.
- ❖ ثلاثة أخماس هذه الشّركات أبلغت بأنّ الإنتاج قد ازداد.
- ❖ خمسا هذه الشّركات أشارت أنّ التّكاليف قد انخفضت.

ومن الفوائد المترتبة لتطبيق هذا النّظام:

- تقليل حالة الغياب.

- قدرة المنظمة على الاستفادة من معدّاتها ومواردها وتحسين كفاءتها.
- يمكّن العامل من الحصول على المزيد من الوقت الشّخصي، حيث يمنحه هذا النّظام الحصول على يوم إضافي كلّ أسبوع، وبالتّالي الحصول على 52 يوماً إضافياً كلّ عام، ممّا يؤدّي إلى زيادة التّوازن بين حياته الشّخصية والمهنية والّذي بدوره ينعكس على رضى الموظف وزيادة كفاءته وإنتاجيته ضمن العمل.
- يمكّن المنظمة من استقطاب المواهب ممّا يؤدّي إلى تجنيد عمال جدد وبمهارات عالية.

5.) **السّنة المرنة:** شكل من أشكال المرونة في ساعات العمل تسمح للموظف بعد موافقة صاحب العمل بتوزيع أيام العمل السّنوي على أشهر محددة من السّنة أو على عدد الأشهر في السّنة.

وعرّفها (صالح وحسين، 2010، 16) بأنّها اختيار الموظفين بعد موافقة صاحب العمل لعدد السّاعات الّتي يفضلون العمل فيها في كلّ شهر من السّنة.

ومن الفوائد المترتبة لساعات العمل السّنوية المرنة:

- تُمكّن المنظمة من تخفيض التّكاليف وتحسين الأداء.
- توفر تلبية أفضل ما بين ساعات العمل وطبيعة العمل الوظيفي، فقد تتعرض المنظمة إلى تذبذب في الطّلب على منتجاتها في أوقات معينة من السّنة.

6.) **السّاعات اليومية المرنة:** هي نظام عمل يُمكّن الموظفين بعد موافقة صاحب العمل من تحديد عدد ساعات العمل اليومية الّتي تنشأ من الاحتياجات الضّرورية للعمل.

ويتمّ في هذا النّظام الدّفع للموظفين وفق ساعات العمل الفعلية الّتي تنشأ من المطالب المفروضة من صاحب العمل.

وبحسب تقرير خاص بمجلة فوربس، أظهرت البيانات الخاصة بالمملكة المتّحدة أنّ:

92% من الأشخاص الّذين ولدوا بعد عام 1980 يعتبرون نظام العمل المرن أولوية قصوى لاختيار أي عمل.

80% من السّيدات و52% من الرّجال يحبذون نظام العمل المرن.

30% من الموظفين يفضلون نظام العمل المرن على زيادة الأجور.

(https://marn.io/2020/08/16/saudi-flexible-work-policy/)

7. الاختلاف بين مرونة إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التّقليدية:

يوضح الجدول الآتي نقاط الاختلاف على أساس مجموعة من الصّفات من وجهة نظر الباحثين (Chen& Weizi, 2015, 206)، وهي كالتّالي:

جدول 6: الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التّقليدية ومرونة إدارة الموارد البشرية

الصّفة	إدارة الموارد البشرية التّقليدية	مرونة إدارة الموارد البشرية
الغرض	تحسين الكفاءة التّنظيمية.	• القدرة على الاستجابة والتّكيف مع التّغيرات السّريعة. • الحفاظ على الميزة التّنافسية للمنظمة.
وظيفة الإدارة	• تقييم الوظائف • تقييم الأداء • إدارة المرتبات	• إدارة علاقات الموظف. • إدارة الفرق. • الاستعانة بمصادر خارجية من الموارد البشرية.
دور الإدارة	المحافظة على المنظمة كما هي	الانتقال بالإصلاح المنظمي نحو مستوى عالي، أيّ: النّهوض بالمنظمة.
الهيكل التّنظيمي	هرمي	مسطح
منظور الإدارة	العلاقة بين الموظفين والمنظمة علاقة عمل رأسمالية	العلاقة بين الموظفين والمنظمة هي علاقة عمل تشاركية تعاونية
البيئة الخارجية	مستقرة	ديناميكية معقدة
الموقف الاستراتيجي	مُنفّذ للمشاريع الاستراتيجية	صناعة القرار، ومُنفّذ للمشاريع الاستراتيجية

Source: Chen. J & Weizi. w, (2015). The Relationship between Flexible Human Resources Management and Enterprise Innovation Performance.

8. الشّروط التّنظيمية لتطوير المرونة:

أشار (السّبتي، 2017، 87) إلى الشّروط الواجب توافرها لتطوير مرونة الموارد البشرية ضمن العمل:

1.8. **تصميم العمل**: يعتبر تصميم العمل وسيلة لا غاية في حدّ ذاتها، ويستند إلى مبدأ التّخصص – إلى أيّ مدى يمكن تطبيق مبدأ التّخصص – بحيث يتضمن الإجراءات والقرارات الأساسية المتعلقة بمضمون ومحتوى العمل، نطاق العمل، عمق العمل، متطلبات العمل، ظروف العمل، وأخيراً علاقات العمل.

يُعتبر التّنظيم العلمي للعمل (OST) بمبادئه الأساسية النّموذج القاعدي والأول في تنظيم العمل وتحليل وتصميم المناصب، لكن مع تغير متطلبات النّجاح في المنظّمات في ظل التّغير في المحيط (الجودة، المرونة، الوقت، التّكلفة،..) وعدم نجاح المبادئ التّقليدية لهذا النّموذج طوّرت المنظّمات إمكانيات جديدة لتصميم المهام الفردية تهدف إلى رفع المردودية، درجة التّحفيز، الرّضى في العمل لدى العمال، بالإضافة إلى تخفيض معدّلات التّغيب، والوصول إلى ذلك يحتاج إلى بيئة عمل تشاركية يستطيع العامل من خلالها المعرفة التّامة بالنتائج ومشاركته في إنجازها.

ولذلك لابدّ من وجود طرق وبدائل عن النّظام التّقليدي نجد منها:

- **التّدوير الوظيفي "Job Rotation"**: هو تنقّل العامل بين مجموعة أعمال بدلاً من تخصصه في عمل واحد فقط يمارسه طوال حياته الوظيفية، وبذلك يتخلص من الملل والسأم الذي يمكن أن يتعرض له فيما لو مارس عملاً واحداً فقط. فعلى سبيل المثال يمكن أن يساعد موظف المخزن في تفريغ المواد الأولية الواصلة إلى المخزن، وفي إعداد فواتير وأوامر الشراء، وفي صرف المواد من المخازن. وهذا يعد نوعاً من التدريب يجعل الفرد أكثر قدرة على تولي وظيفة إدارية أعلى لما يملك من إلمام بجميع الوظائف التي عمل بها.
- **توسيع العمل "job Enlargement"**: هو زيادة عدد المهام الخاصّة بكلّ وظيفة محدّدة ممّا يؤدّي إلى زيادة التّنوع في محتوى العمل الصّناعي أو الإداري، والّذي بدوره يساعد العامل على اكتساب مهارات جديدة وزيادة دافعيته لرفع مستوى أدائه من النّاحية الكمية أو الجودة.

- **إثراء العمل "Job Enrichment"**:هو زيادة درجة المسؤولية المناطة بالعمل أو الوظيفة الّتي يقوم بها الفرد، مثل تمكين الفرد من تجريب طرائق جديدة لأداء العمل، وتشجيعه لتنمية مهارات جديدة، والسّماح له باختيار الطّريقة المناسبة لأداء العمل مع تحمل المسؤولية، ومراقبة قياس الأداء الّذي قام به، ممّا يؤدّي في نهاية المطاف إلى زيادة دافعية الفرد، وتحقيق الرّضى الوظيفي له.

2.8. **فرق العمل الجماعية:** هي جماعات تتكامل مهارات أعضائها يتم إنشاؤها داخل الهيكل التّنظيمي لتحقيق هدف مشترك أو مهمة محددة أو مجموعة من الأهداف ألزموا أنفسهم بتحقيقها حيث تتطلب التّنسيق والتّفاعل والتّكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف، ولديهم قدر كبير من التّمكين في اتّخاذ القرارات.

وينوّه (اللّوزي، 2002، 132) أنّ العديد من المنظّمات تعتمد عند مواجهة التّحديات اللّجوء إلى أسلوب بناء فرق عمل رغبةً منها في تحقيق العديد من الأهداف الّتي تتمثل في العمل على خلق مناخ تنظيمي وبيئة صحية مناسبة، الشّعور بالمسؤولية المشتركة والرّقابة الذّاتية، مواكبة التّغيرات في البيئة المحيطة، ممارسة عملية التّفويض بطريقة أكثر فعّالية، الالتزام بتحقيق الأهداف، التّخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها، اتّخاذ قرارات أكثر فعالية ورشادة، اعتماد نظام اتّصالات جيد، تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

وتوجد عدّة أنماط وأشكال للفرق تختلف فيما بينها تبعاً لمجموعة من الخصائص:

الفترة الزمنية، الأهداف أو العمل، درجة الحرية، هيكل السّلطة..الخ.

وقد بيّنت دراسة (الطّائي والتّميمي، 2013، 150) وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية و أداء فرق العمل، حيث أنّ التّشجيع على العمل الجماعي وبناء فرق العمل الجماعية يساهم في تحسين مرونة العمل ومرونة المؤسّسة بشكل عام، على اعتبار أنّ بناء الفرق يُحسّن ويُطور نظم الاتّصالات وتوفير المعلومات، منح التّفويض والاستقلالية للأفراد والجماعات، الاستشارة وتنمية المسؤولية والرّوح الجماعية في حل المشكلات، زيادة القدرة على معالجة المشكلات، تقليص مقاومة التّغير، وتحقيق الأهداف ممّا يؤدي إلى تنمية

قدرات الأفراد وإثرائها، الّذي ينعكس على التّحسن المستمر وزيادة قدرة المؤسّسة على تلبية احتياجات العملاء والتّأقلم السّريع مع التّغيرات في المحيط.

3.8. **الهيكل التّنظيمي"Organizational Structure"**: يُعرف بأنّه الشّكل الرّسمي للتّنسيق والتّفاعلات الموضوعة من قبل الإدارة لربط مهام الأفراد والجماعات ضمن المنظّمة بُغية تحقيق أهدافها التّنظيمية وفق رؤية شاملة متكاملة للتّفاعلات السّائدة فيها.

ومن أهم سمات الهيكل التّنظيمي الجيد:

التّوازن "Balance": تحقيق العلاقات المتوازنة بين السّلطات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، أو التّوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتّصال، أو اعتماد وحدة الامر في المسؤوليات الإدارية المختلفة.

المرونة "Flexibility": تتطلب قابلية الهياكل التّنظيمية المراد تصميمها استيعاب التّعديلات التّنظيمية المستمرة وفقاً للتّغيرات الدّاخلية والخارجية الّتي يتطلبها البناء التّنظيمي الفعّال.

الاستمرارية "continuity": وهي ضرورة اعتماد القواعد المتينة في بناء الهياكل التّنظيمية، وتوخي الدّقة والحذر في تشخيص الواقع والتّنبؤ بالتّغيرات المستقبلية دون إحداث أيّ خلل عنيف في البناء التّنظيمي.

وقد أكّد العديد من الباحثين في دراساتهم كـ (الفتلاوي،2014) و(السّبتي، 2017) أنّ الهيكل التّنظيمي العضوي "Organic Structure" يتّسم بمرونة كبيرة ويوفر قدرة أكبر على التّأقلم والتّكيف السّريع مع التّغيير، حيث يتميز بوجود اللّامركزية، كما يعمل على زيادة تمكين العاملين من خلال تفويض السّلطة، ومنحهم الاستقلالية، ورفع روح الإبداع والمبادرة لديهم بسبب تقليص عدد المستويات الإدارية، ومشاركتهم في اتّخاذ القرار بل واتّخاذهم له، ممّا يؤدّي إلى الإثراء المتواصل للعمل والّذي بدوره يساهم في تطوير وتثمين قدرات وطاقات الموارد البشرية. وممّا سبق ذكره نستنتج أنّ للهيكل التّنظيمي دور كبير في توفير ظروف مسهلة لتطوير نظام المرونة والحفاظ عليه حيث يقوم بتمكين المنظّمة من الاستجابة للتّغيرات داخلها وخارجها من خلال قدرته على التّكيف والتّغير، وكذلك من خلال تأثيره على الموارد ودعمه لحركية الكفاءات وتسهيل حركتها ومرونتها وتطويرها واستثمارها.

9. الفوائد المترتّبة على تعزيز المرونة لدى الموظفين في بيئة العمل:

– **تساعد الموظف على تحقيق التّوازن بين مطالب عمله وحياته الشّخصية:** إنّ تحقيق التّوازن بين حياة الموظف وعمله يعني قدرته على تحقيق واجبات العمل وواجباته الشّخصية، بالإضافة إلى أنّه يعطي الموظف الوقت والطّاقة الكافية للاندماج في أنشطة تطور نموه الشّخصي من جوانب عديدة. وقد نوّه (السّندي، 2016، 2) إلى أنّ ضعف التّوازن بين الحياة الشّخصية والعمل له تأثير سلبي على الاثنين، فإن طغى العمل على الحياة الشخصية كالعمل لساعات مطولة، وعدم قدرة الموظف على تسخير الوقت الكافي لعائلته يسبب مشاكل في حياته الشّخصية فيزداد توتر الموظف بسبب هذه المشكلات وينشغل في حلها، مما يُأثر على حالته النّفسية والعاطفية فيضعف أدائه في العمل، ولذلك فإنّ تطبيق نظام المرونة يساعد الموظف على تحقيق هذا التّوازن والّذي ينعكس بدوره على أدائه ضمن العمل.

– **تشجيع الموظف على الأداء الجيد:** حيث أنّ تطبيق المنظمة لسياسات العمل المرنة تساعد الموظف على تعزيز الانسجام بين عمل الموظف وحياته الشّخصية، وهذا بدوره يعزز شعور الاحترام والثقة لديه، فعندما يرى أنّ المنظمة الّتي يعمل بها تتعاون معه في تحقيق أهدافه الشخصية، ينتج عن ذلك شعور بأن عليه أن يتعاون مع المنظمة لتحقيق أهدافها، وعندما تسود هذه الثقافة بين الموظفين يتلاشى الحاجز الّذي يفصل بين أهدافه الشّخصية وأهداف عمله، فيصبح نجاح الموظف من نجاح المنظمة لأنّه أصبح شريكاً متعاوناً متفانياً يسعى لتطوير المنظمة وتحقيق النّجاح لها.

– **تشجيع الموظف على الابتكار:** إنّ حرية الموظف في التّحكم بوقته وكيفية أدائه للعمل دون أيّة ضغوطات سلبية تؤثر على قرارته، بالإضافة إلى إتاحة وتعزيز الفرص له للتّفاعل مع العالم الخارجي، واستلهام الأفكار الخلّاقة تمكنه بشكل أساسي من إظهار مهاراته ومواهبه وتطلق له العنان لتنفيذ أعماله على شكل أفكار مبتكرة باستخدام الإمكانات الكاملة لمهاراته ومعارفه وقدراته، فكلما تحسنت نظرة الموظف لبيئة عمله وقبوله لها، ازدادت فرص خلق أفكار جديدة ومبتكرة.

– **استقطاب المواهب والحفاظ عليها:** إنّ تطبيق سياسات العمل المرنة، وتقديم خيارات أكثر مرونة للموظفين لتحديد ساعات ومكان عملهم ومرونة أجورهم، يساهم ذلك بشكل مباشر في تكوين بيئة عمل جذابة تستقطب وتحافظ على المواهب، وبالتّالي فإنّ نطاق المؤسسة سوف يأخذ منحى عالميّ متعدياً بذلك المنحى المحليّ أو الإقليميّ، إذ أنّ باستطاعة المديرين بناء علاقات مثمرة مع الموظفين الموهوبين في العالم، لاسيما أنّ بعد المسافات لم يعد يشكّل عائقاً مع وجود جميع أشكال التّكنولوجيا الحديثة. وقد أشار (السّندي، 2016، 4) إلى الدّراسة الّتي أجرتها شركة "Citrix" "شركة الحوسبة السّحابية" حول مفهوم ساعات العمل في الإمارات، وكشفت نتائج الدّراسة أنّ 94% من موظفي المكاتب يفضلون الحصول على المزيد من المرونة في أوقات وأماكن العمل، وأضافوا بأنّ قدرتهم على العمل من أيّ مكان وبأي وقت يساهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ممّا يؤدي لرفع مستوى الرّضى الوظيفي لديهم.

– **خفض معدل التّوتر في العمل:** إنّ شعور الموظف بأنّه يمتلك المقدرة والحرية في التّحكم بوقت عمله، ومرونة أجره، وقدرته على التّوازن بين حياته الشّخصية وعمله، يساعده على تخفيف معدل التّوتر ضمن العمل والّذي ينعكس على إنتاجيته.

– **تخفيض النفقات ورفع الإنتاجية** :إنّ سياسات العمل المرنة تُأثر إيجاباً على رضى الموظفين والّذي بدوره يقلل من تكلفة دورانهم، والتّكلفة النّاتجة عن سلوكيات العمل غير المحببة كالتّأخير والغياب وما إلى ذلك ، بالإضافة إلى عمل بعض الموظفين عن بُعد، وهذا بدوره يُؤدّي إلى تخفيض النّفقات، كما أنّ زيادة الرّضى الوظيفي يساهم في تحسن أداء الفرد وزيادة إنتاجيته وبذلك تحصل المنظمة على قيمة عمل مضافة من هؤلاء الموظفين حيث يقومون بتسخير وقتهم وتكريس جهودهم لتحقيق أهداف العمل حتّى عند انتهاء ساعات العمل الفعلية، بالإضافة إلى كونهم مستعدين دائماً لتقديم أفكار ورؤى جديدة.

– **مصدراً للميزة التّنافسية المستدامة:** يشير (مرزوق والبردان، 2018، 270) أنّ مرونة الموارد البشرية يمكن أن توفر للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة، وذلك لأنّ الاستثمار في رأس المال البشري لا يمكن تقليده بسرعة من قبل المنافسين، عدا عن ذلك أنّه من الصعب استبدال هذا الشّكل من الاستثمار بالتّقدم التّكنولوجي أو بدائل آخرى.

خاتمة:

وممّا سبق ذكره تجد الباحثة أنّ مرونة الموارد البشرية تُمثل الرهان في بناء قدرات المؤسسة التّنافسية الّتي تضمن لها النّجاح والاستمرارية في محيط عدم التّأكد.

الجزء الثّاني

منهج الدّراسة وإجراءاتها

الفصل الأوّل: الدّراسة الميدانية.

الفصل الثّاني: نتائج وتوصيات.

الفصل الأوّل

يتناول هذا الفصل ما يلي:

تمهيد

1. لمحة عن بنك البركة –سورية

2. مجتمع وعيّنة الدّراسة

3. أداة الدّراسة

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة

5. اختبارات الصّدق والثّبات لأداة الدّراسة.

6. التّحليل الوصفي.

7. تحليل فرضيات الدّراسة وتفسير نتائجها.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصّلاً للإجراءات الّتي اتّبعتها الباحثة في تحقيق أهداف الرّسالة، وذلك من خلال تقديم لمحة عن مجتمع وأداة الدّراسة والإجراءات المتّبعة للتّحقق من صحتها وثباتها، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وبيان أهمّ النّتائج الّتي توصلت إليها الدّراسة وتفسيرها بناءً على التّحليل الإحصائي بالإضافة لعرض التّوصيات.

1. لمحة عن بنك البركة سورية

1.1- بنك البركة:

يُعتبر بنك البركة أحد أهم المصارف الإسلاميّة في سورية وهو يقوم بتقديم العديد من الخدمات والمنتجات المصرفيّة المتميّزة للشّركات والأفراد بما يتوافق والمتطلبات المتغيّرة للسّوق المصرفية المحلّية وقرارات الهيئة الشّرعية والمعايير الشّرعية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسّسات الماليّة الإسلاميّة وبما لا يخالف قرارات مجلس النّقد والتّسليف وقرارات مصرف سورية المركزي.

بدأ العمل في بنك البركة عندما قامت مجموعة البركة المصرفية(وهي شركة مُساهمة عامّة بحرينيّة) والمعروفة بمركزها الرّيادي في مجال الصيرفة الإسلامية بتكليف المكتب الاستشاري السّوري للتنمية والاستثمار بإعداد دراسة جدوى اقتصاديّة لتأسيس مصرف إسلامي في سورية، وتمّت دعوة نخبة مميزة من رجال الأعمال السّوريين للمُساهمة في إنشاء هذا البنك حينها. وبعد التقدّم بالطلب والقيام بعدّة تعديلات وصولاً للوضع الحالي للمصرف تمّ تأسيس بنك البركة في سورية بتاريخ 2010/6/14، وتمّ الحصول على المُوافقة الخاصة بإدراج أسهم بنك البركة سورية في سوق دمشق للأوراق المالية من قبل إدارة سوق دمشق للأوراق المالية وإدارة هيئة الأوراق والأسواق الماليّة السّورية بتاريخ 2 2014/11/3.

حافظ بنك البركة سورية في عام 2020 على التصنيف الائتماني القوي الذي حصل عليه منذ عام 2016 والذي تمثل في استحقاقه لدرجة تصنيف ائتماني من الدرجة الاستثمارية BBB، ليكون بذلك أول مصرف إسلامي في

سورية يحصل على هذا التصنيف الذي منحته الوكالة الدولية الإسلامية للتصنيف IIRA وفقًا لمعيار DFRA. وقد استحق بنك البركة سورية وثيقة بيان أداء وفقًا للمواصفة الدّولية للمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) بدرجة أداء متقدّم (4 من 5) نتيجةً للتقييم الذي أجرته شركة SGS العالمية تتويجاً لحرص البنك على الضّلوع بمسؤولياته تجاه المجتمع في شتّى المجالات لا سيما التعليمية وتمكين المرأة والتدريب المهنيّ والمبادرات الإنسانية وذلك من خلال المشاريع والاتفاقيات والتفاهمات والمساهمات والمنح التي يُقدّمها. هذا وإن بنك البركة سورية هو أول مصرف في سورية يحصل على شهادة التّرقية وُفق أحدث إصدار من المواصفة الدّولية لإدارة أنظمة الجودة ISO9001:2015 بعد محافظته لثلاثة أعوام متتالية على توافقه ومتطلبات إدارة الجودة ISO 9001:2008.

2.1 – رؤية البنك:

نحن نسعى ونعمل بجد ليكون لبنك البركة الريادة بالتعاملات المصرفية والاستثمارية للمتعامل والمساهم والموظف وأن يحقق البنك قيمة مضافة ومستمرة بالسوق المصرفية والمساهمة في تنمية المجتمع السوري.

3.1 – رسالة البنك:

نهدف إلى تلبية الاحتياجات المالية لشرائح المجتمع السوري المختلفة من خلال ممارسة أعمالنا على أسس من الأخلاق المستمدة من الشريعة السمحاء، وتطبيق أفضل المعايير المهنية بما يمكننا من الارتقاء بمستوى الخدمة وتحقيق مبدأ المشاركة في المكاسب المحققة مع شركائنا في النجاح من متعاملين، مساهمين وموظفين بما يساهم في تنمية المجتمع السوري.

4.1 – قيم البنك:

- الشراكة: منهجية عملنا تخلق روابطاً قوية كأساس لعلاقات استراتيجية متينة مع المتعاملين والموظفين.
- الالتزام: بتقديم خدمات ومنتجات مصرفية مبتكرة متوافقة وأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء.

- المثابرة: لدينا الحيوية والمثابرة اللازمتان لأن نحقق تأثيراً إيجابياً في نمو حجم أعمال زبائننا لما فيه المصلحة العامة للمجتمع ككل.
- الاحترام: نكن كل تقدير واحترام للمجتمع الذي نقوم بخدمته، عملاؤنا هم أولويتنا، وكل ما نقوم به مكرّس لتلبية احتياجاتهم.
- الثقة: نضمن للمساهمين والمتعاملين الثقة بأن مصالحهم المالية تدار من قبلنا بأعلى المعايير الأخلاقية.
- العمل بروح الفريق: نشجع موظفينا على العمل كفريق، كما نعمل على بناء جسور قوية مع وحدات مجموعة البركة المصرفية، ونستثمر في مواردنا البشرية ونوفر لهم الفرصة للتّطور والتّقدم.

2. مجتمع وعيّنة الدراسة:

يتألف **المُجتمع الأساسيّ** للدراسة من جميع المديرين العاملين بمختلف فروع بنك البركة– سورية والبالغ عددهم (41) مديراً وفق التقرير السنوي للبنك لعام 2020.

أمّا **عيّنة الدراسة** فهي عيّنة احتماليّة عشوائيّة بسيطة (حيث تعتمد اختيار أفراد عشوائيين من خلال وضع بعض المعايير للاختيار ممّا يمنح كل فرد فرصاً متكافئة ليكون جزءاً من العيّنة) تمّ اختيارها من المديرين العاملين في كافّة فروع البنك في سورية، وتمّ حسابها اعتماداً على معادلة روبرت ماسون:

$$n = \frac{M}{[(s^2 \times (M-1) \div pq] + 1}$$

حيث:

M: حجم المجتمع.

S: قسمة الدّرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدّلالة 0.95 ، أيّ بقسمة 1.95 على معدل الخطأ.

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50.

q: النّسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50.

https://en.calameo.com/books/000615303c5a8f0f13265

وبالتّعويض نجد أنّ:

$$n = \frac{41}{[\left((\frac{0.05}{1.96})^2 \times (41-1) \div (0.50 \times 0.50)\right] + 1} \approx 37$$

وبناءً عليه تمّ توزيع /37/ استبانة على المديرين في فروع بنك البركة سورية بطريقة عشوائية بسيطة، استردّ منها /30/ استبانة أيّ بمعدل /81%/ من حجم العيّنة والّتي تُعتبر نسبة ممثلة لحجم العيّنة.

وكي يتمّ التّأكّد من صحة المعلومات وأنّ المديرين قاموا بالإجابة بشفافية عالية على بنود الاستبانة، قامت الباحثة بتوزيع استبانات موجهة إلى عيّنة الموظفين ليتمّ من خلالها الإجابة على محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين من وجهة نظر الموظفين وعلى المرونة المطبقة في البنك من وجهة نظرهم، بُغية دراسة الفروق بين إجابات كلّ من المديرين والموظفين للوصول إلى أدق النّتائج الممكنة.

وعلى اعتبار أنّ عدد موظفي البنك باستثناء مديريهم (266) موظف وفق التقرير السّنوي للبنك لعام 2020، قامت الباحثة بحساب العيّنة الممثلة لهذا المجتمع اعتماداً على معادلة روبرت ماسون:

$$n = \frac{266}{[\left((\frac{0.05}{1.96})^2 \times (266-1) \div (0.50 \times 0.50)\right] + 1} \approx 157$$

بناءً عليه تمّ توزيع /157/ استبانة على الموظفين في فروع بنك البركة سورية بطريقة عشوائية بسيطة، استردّ منها /100/ استبانة أيّ بمعدل /63%/ من حجم العيّنة والّتي تُعتبر نسبة ممثلة لحجم العيّنة.

وفيما بعد تمّ تفريغ هذه الاستبانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for The Social Sciences (SPSS).

3. أداة الدّراسة:

تُعدّ الاستبانة الأداة الرّئيسية لهذه الدّراسة وتُحدّد بمقياسي الذّكاء العاطفي لدى المديرين ومرونة الموارد البشرية، وقد تمّ بناؤهما من قبل الباحثة بالاستناد إلى عدد من الدّراسات السّابقة ذات الصّلة.

وفيما يلي أجزاء الاستبانة الّذي تمّ تصميمه وفقها:

الجزء الأوّل: يتناول المتغيرات الدّيموغرافية وهي:

- النّوع: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي: تمّ تصنيفه وفقاً لشهادات (ثانوية فما دون، معهد متوسط، إجازة جامعية، ماجستير/ دبلوم، دكتوراة)
- عدد سنوات الخبرة: تمّ تقسيمه وفقاً لِـ أربع مجموعات (أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، من 11 – 15 سنة، أكثر من 15 سنة)
- العمر: تمّ تقسيمه وفقاً لأربع مجموعات (أقل من 25 سنة، من 26 – 35 سنة، من 36 – 45 سنة، أكثر من 45 سنة).

الجزء الثّاني: يتناول المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) حيث قامت الباحثة بتصميمه بالاستناد إلى نموذج "Golman" للذّكاء العاطفي والمعتمد بشركة الاستشارات الإدارية العالمية"Hay Group" والّتي تمّ الاستحواذ عليها من قبل شركة "Korn Ferry Gary Burnison" والمستخدم في"Harvard Business Review" كونه نموذج عالمي يدرس الذّكاء العاطفي لدى الأفراد ضمن نطاق العمل، ويتكون هذا النّموذج من أربع مهارات رئيسية، تمّ قياسها من خلال /28/ بند وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الجزء الثّالث: يتناول المتغير التّابع (مرونة الموارد البشرية) والّذي تمّ تصميمه بالاعتماد على عدد من الدّراسات السّابقة أبرزها (الفتلاوي،2014)، حيث تكوّن المقياس من /15/ بند موزعين على بُعدي المرونة، والجدول التّالي يُبيّن توزيع بنود مقياس مرونة الموارد البشرية على بُعديه.

جدول 7: توزيع بنود مقياس مرونة الموارد البشرية على بُعديه

م	البُعد	أرقام العبارات	المجموع
1	**المرونة الوظيفية**	38 – 29	10
2	**المرونة الزّمانية**	43 – 39	5
	المقياس ككل	43 – 29	15

المصدر: من تصميم الباحثة

وقد تمّ تدريج بنود الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث كانت أوزانه متدرجة على النحو الآتي:

جدول8: تدرج أوزان مقياس ليكرت الخماسي

دائماً / موافق بشدّة	غالباً / موافق إلى حدّ ما	أحياناً / مُحايد	نادراً / مُعارض إلى حدّ ما	أبداً / مُعارض بشدة
5	4	3	2	1

ثمّ تمّ عرض أسلوب التّحليل الإحصائي المستخدم لإجابات العيّنة على بنود الاستبانة الّتي تمّ توزيعها، حيث أجرت الباحثة عدداً من الاختبارات الإحصائية على بيانات الدّراسة بغية تحليل إجابات مفردات العيّنة ووصفها وتفسيرها.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for the Social Sciences الإصدار /24/، وقامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

-**الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)**: لوصف العيّنة ومعرفة عدد أفرادها وخصائصها والنّسب المئوية والتكرارات لتوزع الأفراد تبعاً للخصائص الديموغرافية، وقد تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول متغيرات الدّراسة.

-**التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة:** تم استخدام معامل **ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha Test)** للتحقق من ثبات الاتّساق الداخلي للاستبانة.

ومعامل **ارتباط بيرسون(Person Correlation Coefficient)**: لقياس درجة ارتباط بنود وأبعاد الاستبانة حيث تمّ استخدامه لحساب الصدق البنيوي (صدق الاتساق الداخلي) للاستبانة.

-**تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)**: يستخدم للتّحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد، أيّ قياس أثر المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) في أبعاد مرونة الموارد البشرية.

-**اختبار ت-ستيودنت للعينات المستقلة:** لدراسة الفروق في كل من الذّكاء العاطفي لدى المديرين ومرونة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الصّفة (مدير-موظف) ودراسة الفروق في كل من الذّكاء العاطفي لدى المديرين ومرونة الموارد البشرية تبعاً لمتغيري (النوع، عدد سنوات العمل في البنك) لدى عيّنة المديرين، وتبعاً لمتغير (النّوع) لدى عيّنة الموظفين.

-**اختبار تحليل التّباين الأحادي ((One Way Analysis Of Variance (ANOVA)**: يستخدم لمقارنة متوسطات ثلاث عيّنات فأكثر تتبع للمتغير المستقل الواحد، **وذلك** لدراسة الفروق في كل من الذّكاء العاطفي لدى المديرين

ومرونة الموارد البشرية تبعاً لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل في البنك) لدى عيّنة المديرين وعيّنة الموظفين.

5. اختبارات الصّدق والثّبات لأداة الدّراسة:

يُشير **صدق الاستبانة (Validity)** إلى مدى قدرة الاستبانة في قياس ما أُعدّ لقياسه، ومدى تمثيله للواقع والمجتمع المدروس، كما لابُدّ من قياس مدى اتّساق وتجانس كلّ بنود الأداة مع البُعد الّذي ينتمي إليه هذا البند.

كما يُقصد **بثبات الاستبانة (Reliability)** بأنّه يُعطي النّتائج نفسها إذا أُعيد تطبيقها عدّة مرات متتالية، أو على مجموعة آخرى من نفس المجتمع، أيّ هو درجة اتّساقه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. (كمبرلي،2016، 177)

التحقق من صدق وثبات الاستبانة الموجهة للمديرين:

لاختبار صدق وثبات الاستبانة اعتمدت الباحثة على:

5.1. **مراجعة** مجموعة من الدّراسات السّابقة والاستفادة من بعض أدوات القياس فيها والّتي تمّ اختبار صدقها وثباتها لتصميم استبانة الدّراسة.

2.5. **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة وفق طريقتين وهما:

أ–**صدق المحتوى:** من خلال عرض الاستبانة على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص (مُلحق رقم 1)، وذلك للوقوف على مدى وضوح تعليمات وبنود الاستبانة، ومدى ملائمة البنود للهدف والغاية التي أُعدت لقياسها، ومدى ملاءمتها من حيث الصياغة، ومدى انتماء البنود للاستبانة، وقد تمّ إجراء التّعديلات على بعض العبارات في ضوء ملاحظات السّادة المحكمين وذلك للحكم على صلاحيتها وإمكانيتها للقياس.

ومن ثم تم تطبيق الاستبانة على العيّنة الاستطلاعية المكونة من (10) مديراً من مديري بنك البركة في سورية، وذلك للتأكد من وضوح تعليمات الاستبانة ووضوح بنودها وسهولة فهمها ومعرفة الصعوبات التي يمكن أن تحدث في التطبيق اللاحق للاستبانة حتى يتمّ ضبطها وتلافيها، وكذلك التحقق من الصدق البنيوي للاستبانة وثباتها.

ب-**الصدق البنيوي:** تمّ التّأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتّساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من بنود محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين والدرجة الكلية لهذا المحور، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في محور مرونة الموارد البشرية، وحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً والدرجة الكلية لمحور مرونة الموارد البشرية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (9) معاملات ارتباط بنود محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين مع الدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	0.880**	11	0.741**	21	0.888**
2	0.762**	12	0.661**	22	0.749**
3	0.759**	13	0.743**	23	0.868**
4	0.631*	14	0.639*	24	0.705**
5	0.772**	15	0.732**	25	0.736**
6	0.544*	16	0.943**	26	0.785**
7	0.526*	17	0.780**	27	0.628*
8	0.895**	18	0.868**	28	0.716**
9	0.747**	19	0.811**		
10	0.781**	20	0.775**		

* دال عند 0.05 ** دال عند 0.01

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّ SPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات كل بند من بنود محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين والدرجة الكلية لهذا المحور كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.526–0.943) لدى أفراد عيّنة الدراسة.

الجدول (10) معاملات ارتباط درجة كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في محور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة المديرين

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: المرونة الوظيفية		**البعد الثاني: المرونة الزمانية**	
29	**0.741	39	*0.606
30	**0.787	40	**0.717
31	**0.732	41	**0.891
32	*0.638	42	**0.879
33	*0.673	43	*0.636
34	**0.774		
35	*0.683		
36	**0.707		
37	**0.730		
38	**0.733		

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في محور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة المديرين كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.606–0.891) لدى أفراد عيّنة الدراسة.

الجدول (11) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً والدرجة الكلية لمحور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة المديرين

	البعد الأول: المرونة الوظيفية	البعد الثاني: المرونة الزمانية	الدرجة الكلية لمحور المرونة
البعد الأول: المرونة الوظيفية	**1**	0.814**	0.914**
البعد الثاني: المرونة الزمانية		**1**	0.939**
الدرجة الكلية لمحور المرونة			**1**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً والدرجة الكلية لمحور مرونة الموارد البشرية كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.814–0.939) لدى أفراد عيّنة الدراسة، وبالتالي **فإن الاستبانة تتصف بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وتحقق مؤشرات جيدة لصدقها البنيوي.**

3.5. ثبات الاستبانة:

بهدف التّحقق من مدى الاعتماد على نتائج الدّراسة الميدانية في تعميم النّتائج، تمّ التّحقق من ثبات نتائج الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتّساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لدرجات أفراد العيّنة على عبارات كلّ بعد. والجدول الآتي يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

الجدول (12) معاملات ثبات الاستبانة لدى عيّنة المديرين

البعد	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات
محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين	0.814	28
بعد المرونة الوظيفية	0.789	10
بعد المرونة الزمانية	0.770	5
محور مرونة الموارد البشرية ككل	0.801	15

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت جيدة للمحورين ولأبعاد المحور الثاني، وقد بلغت قيمته للمحور الأول (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) (0.814) وللمحور الثاني (مرونة الموارد البشرية) (0.801) وهي قيم جيدة، ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات جيدة.

نستنج ما سبق أن الاستبانة المطبقة على المديرين تتصف بمؤشرات صدق وثبات جيدة، وملائمة لأغراض الدراسة الحالية.

التحقق من صدق وثبات الاستبانة الموجهة للموظفين:

لاختبار صدق وثبات الاستبانة اعتمدت الباحثة على:

- **مراجعة** مجموعة من الدّراسات السّابقة والاستفادة من بعض أدوات القياس فيها والّتي تمّ اختبار صدقها وثباتها لتصميم استبانة الدّراسة.

- **صدق الاستبانة:**

تم التحقق من صدق الاستبانة وفق طريقتين وهما:

أ-صدق المحتوى: من خلال عرض الاستبانة على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وذلك للوقوف على مدى وضوح تعليمات وبنود الاستبانة، ومدى ملائمة البنود للهدف والغاية التي أُعدت لقياسها، ومدى ملاءمتها من حيث الصياغة، ومدى انتماء البنود للاستبانة، وقد تمّ إجراء التّعديلات على بعض العبارات في ضوء ملاحظات السّادة المحكمين وذلك للحكم على صلاحيتها وإمكانيتها للقياس.

ومن ثم تم تطبيق الاستبانة على العيّنة الاستطلاعية المكونة من (30) موظفاً من موظفي بنك البركة في سورية، وذلك للتّأكد من وضوح تعليمات الاستبانة ووضوح بنودها وسهولة فهمها ومعرفة الصعوبات التي يمكن أن تحدث في التّطبيق اللاحق للاستبانة حتّى يتم ضبطها وتلافيها، وكذلك التّحقق من الصّدق البنيوي للاستبانة وثباتها.

ب-الصّدق البنيوي: تم التأّكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتّساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من بنود محور الذّكاء العاطفي لدى الموظفين والدرجة الكلية لهذا المحور، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في محور مرونة الموارد البشرية، وحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً والدرجة الكلية لمحور مرونة الموارد البشرية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (13) معاملات ارتباط بنود محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين مع الدرجة الكلية لهذا المحور لدى عيّنة الموظفين

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	*0.543	11	**0.606	21	**0.576
2	*0.509	12	**0.638	22	**0.645
3	*0.511	13	*0.503	23	**0.638
4	**0.656	14	**0.649	24	**0.580
5	**0.723	15	*0.464	25	**0.893
6	**0.639	16	**0.602	26	**0.590
7	**0.698	17	**0.773	27	**0.656
8	**0.667	18	*0.515	28	**0.595
9	**0.626	19	*0.517		
10	**0.701	20	**0.627		

* دال عند 0.05 ** دال عند 0.01

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات كل بند من بنود محور الذّكاء العاطفي لدى الموظفين والدرجة الكلية لهذا المحور كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.464-0.893) لدى أفراد عيّنة الدراسة.

الجدول (14) معاملات ارتباط درجة كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في محور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة الموظفين

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: المرونة الوظيفية		**البعد الثاني: المرونة الزمانية**	
29	**0.686	39	**0.686
30	*0.525	40	*0.506
31	**0.674	41	**0.615
32	**0.680	42	**0.604
33	*0.503	43	**0.739
34	*0.473		
35	**0.652		
36	**0.722		
37	*0.521		
38	**0.732		

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في محور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة الموظفين كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.473–0.739) لدى أفراد عيّنة الدراسة.

الجدول (15) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً والدرجة الكلية لمحور مرونة الموارد البشرية لدى عيّنة الموظفين

	البعد الأول: المرونة الوظيفية	البعد الثاني: المرونة الزمانية	الدرجة الكلية لمحور المرونة
البعد الأول: المرونة الوظيفية	**1**	**0.811	**0.820
البعد الثاني: المرونة الزمانية		**1**	**0.921
الدرجة الكلية لمحور المرونة			**1**

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الدرجات بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً والدرجة الكلية لمحور مرونة الموارد البشرية كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.811–0.921) لدى أفراد عيّنة الدراسة. **وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وتحقق مؤشرات جيدة لصدقها البنيوي.**

- **ثبات الاستبانة:** بهدف التّحقق من مدى الاعتماد على نتائج الدّراسة الميدانية في تعميم النّتائج، تمّ التّحقق من ثبات نتائج الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لدرجات أفراد العيّنة على عبارات كلّ بعد.

الجدول (16) معاملات ثبات الاستبانة لدى عيّنة الموظفين

البعد	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارت
محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين	0.822	28
بعد المرونة الوظيفية	0.758	10
بعد المرونة الزمانية	0.745	5
محور مرونة الموارد البشرية ككل	0.806	15

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت جيدة للمحورين ولأبعاد المحور الثاني، وقد بلغت قيمته للمحور الأول (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) (0.822) وللمحور الثاني (مرونة الموارد البشرية) (0.806) وهي قيم جيدة، **ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات جيدة.**

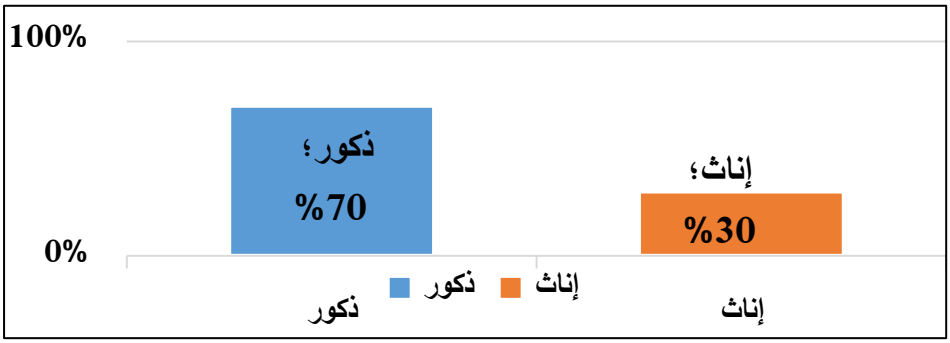
نستنج ما سبق أن الاستبانة المطبقة على الموظفين تتصف بمؤشرات صدق وثبات جيدة، وملائمة لأغراض الدراسة الحالية.

6. التحليل الوصفي:

- البيانات الديموغرافية لعيّنة المديرين:

1.6 – توزّع أفراد العيّنة حسب النوع:

الشكل (7) توزع أفراد عيّنة المديرين وفق متغير النّوع

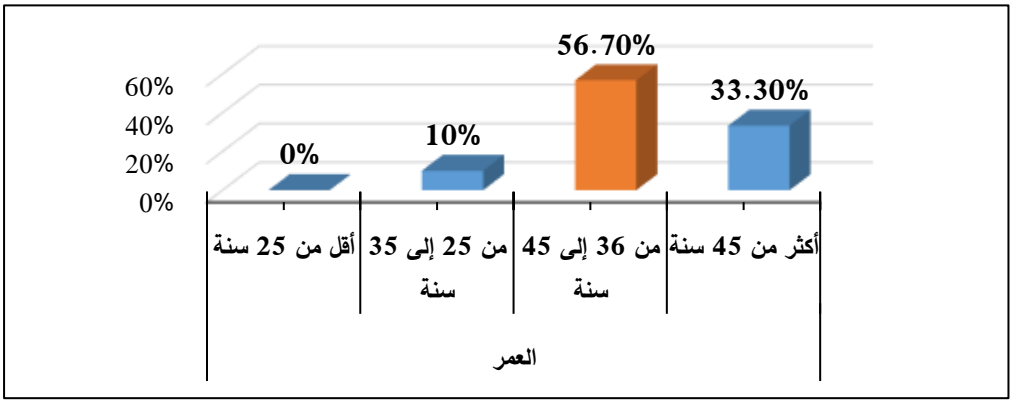


المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يُبيّن الجدول السابق أن نسبة الذكور لدى أفراد عيّنة المديرين أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم 70% بينما بلغت نسبة الإناث 30%.

2.6 – توزّع أفراد العيّنة حسب العمر:

الشكل (8) توزع أفراد عيّنة المديرين وفق متغير العمر

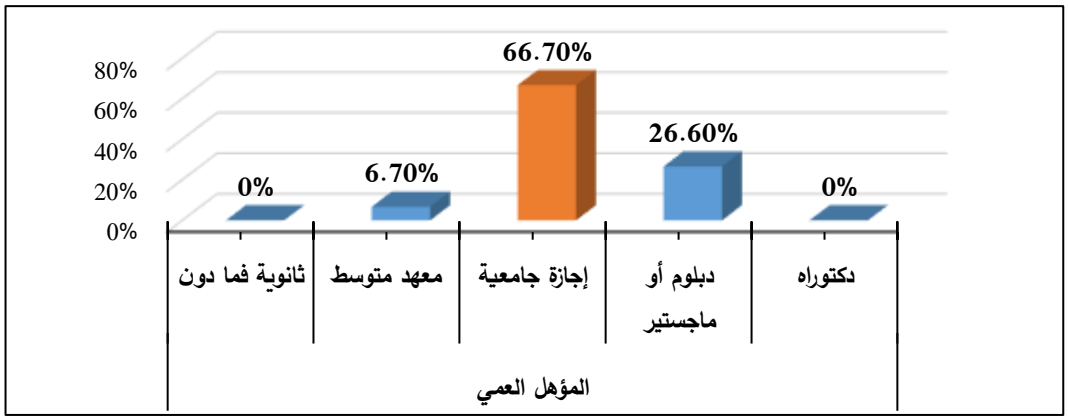


المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السّابق أنّ الفئة العمرية الأكثر تواجداً في البنك هي فئة الشّباب الّذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة بنسبة 56.70%، تليها الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة بنسبة 33.30%، بينما تنخفض النّسبة عند المرحلة العمرية الشّابة من 25 إلى 35 سنة، وينعدم وجود الفئة الأقل عمرياً من 25 سنة.

3.6- توزّع أفراد العيّنة حسب المؤهل العلمي:

الشكل (9) توزع أفراد عيّنة المديرين وفق متغير المؤهل العلمي

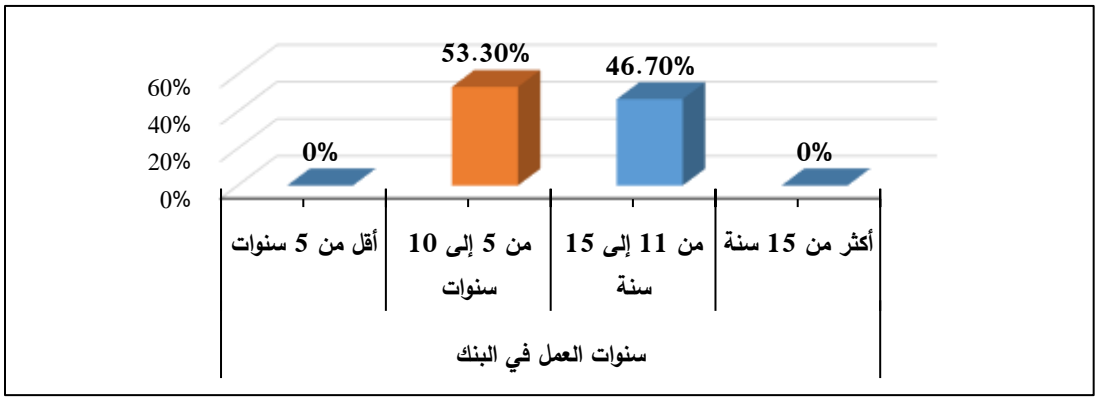


المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يُبيّن الجدول السابق أنّ المستوى التعليمي لغالبية أفراد عيّنة المديرين هي شهادة جامعية بنسبة 66.70%، تليها نسبة المديرين ذوي الشّهادات العليا (دبلوم أو ماجستير) بنسبة 26.60% وهي تُمثل حوالي ربع أفراد هذه العيّنة وهي نسبة مُرتفعة نسبياً تعكس سياسات الاستقطاب والتّوظيف للبنك والّتي تُعطي أولوية توظيف حملة الشّهادات الجامعية والعُليا، وهو مؤشر على توافر المعرفة والخبرة لدى جميع المديرين، أما بقية أفراد العيّنة والذين كان مستواهم التعليمي دون الجامعيّ فكانت نسبتهم 12% من أفراد العيّنة.

4.6 - توزع العيّنة حسب سنوات العمل بالبنك:

الشكل (10) توزع أفراد عيّنة المديرين وفق متغير سنوات العمل في البنك



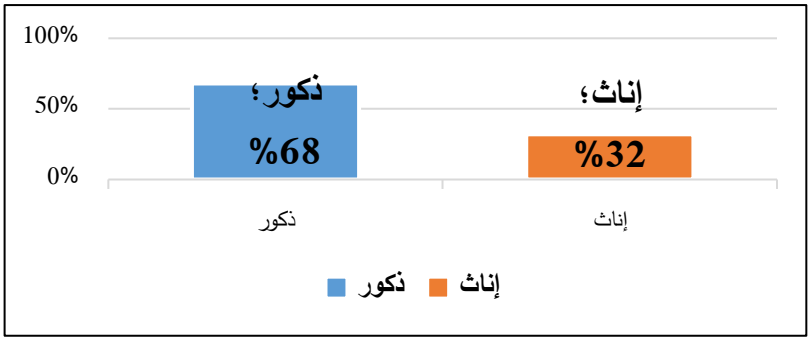
المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

وتُفسر الباحثة هذه النّتيجة ببطء سياسات التّرقية الوظيفية المطبقة في البنك حيث يحتاج أيّ موظف مهما كانت خبراته العملية وشهاداته العُليا إلى أكثر من خمس سنوات عمل في البنك للوصول إلى رُتبة مدير. بينما تُفسر انخفاض نسبة المديرين الّذين لديهم سنوات عمل ما بين 11-15 سنة إلى 46.70%، إلى قيام بعض المنظمات بصيد واستقطاب بعض الكفاءات النّوعية الموجودة في البنك عن طريق تقديم حوافز عالية لا يقوم البنك بتقديمها لموظفيه، أو تعزو الباحثة ذلك إلى آثار وانعكاسات الأزمة في سوريا على موظفي البنك الّتي جعلت بعضاً من أصحاب الخبرات يفضلون السّفر والعمل في الخارج.

- **البيانات الديموغرافية لعيّنة الموظفين:**

أ) توزّع أفراد العيّنة حسب النوع:

الشكل (11) توزع أفراد عيّنة الموظفين وفق متغير النّوع

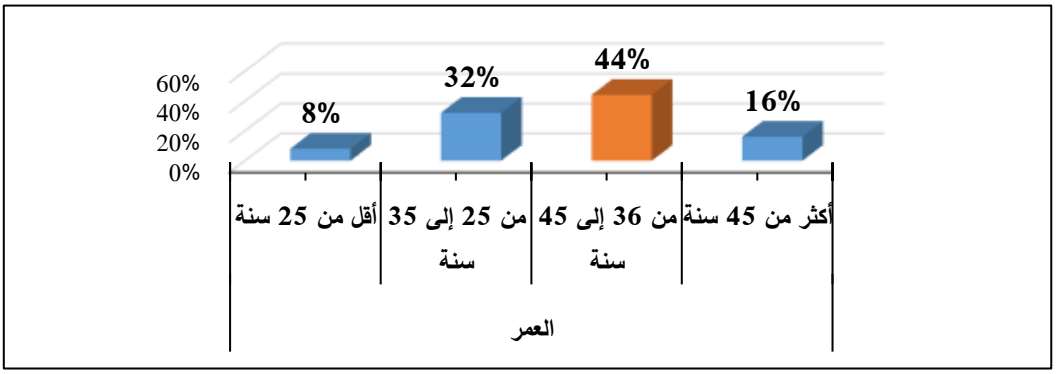


المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يُبيّن الجدول السابق أن نسبة الذكور لدى أفراد عيّنة الموظفين أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم 68%، بينما بلغت نسبة الإناث 32%.

ب) توزّع أفراد العيّنة حسب العمر:

الشكل (12) توزع أفراد عيّنة الموظفين وفق متغير العمر

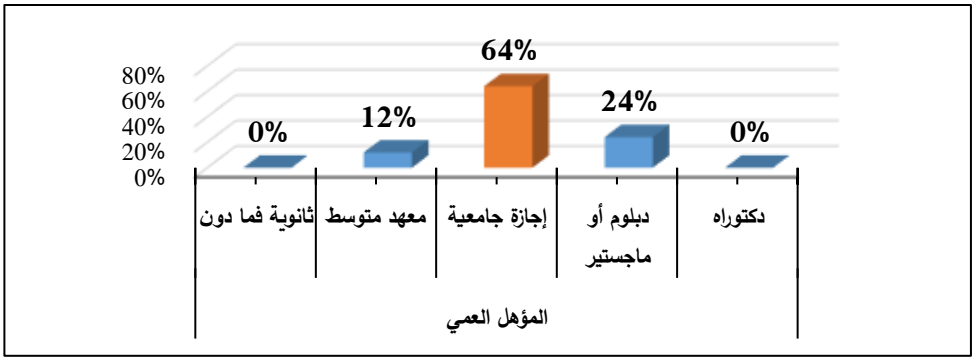


المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السّابق أنّ فئة الموظفين العمرية الأكثر تواجداً في البنك هي فئة الشّباب الّذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة بنسبة 44%، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 32%، بينما تنخفض النّسبة عند المرحلة العمرية الأكثر من 45 سنة والأقل من 25 سنة.

ج) توزّع أفراد العيّنة حسب المؤهل العلمي:

الشكل (13) توزع أفراد عيّنة الموظفين وفق متغير المؤهل العلمي

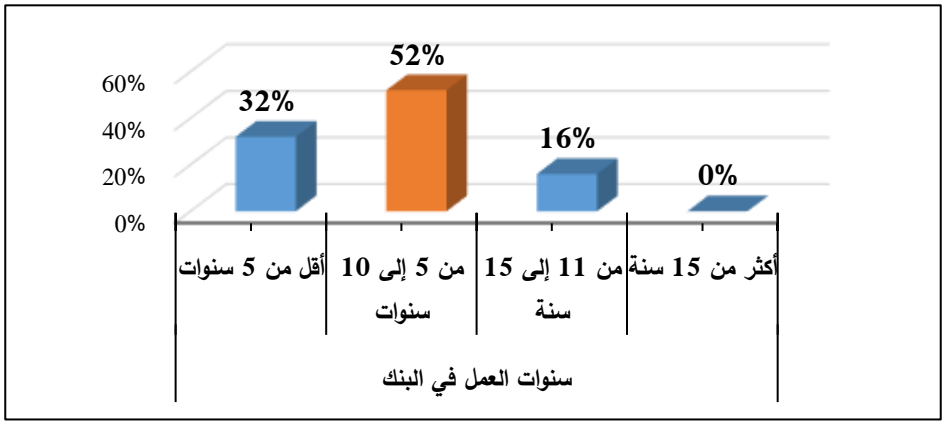


المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

قامت الباحثة بتفسير النّتيجة سابقاً لدى عيّنة المديرين.

د) توزع العيّنة حسب سنوات العمل بالبنك:

الشكل (14) توزع أفراد عيّنة الموظفين وفق متغير سنوات العمل في البنك



المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يُبين الجدول السّابق أنّ نسبة 52% من أفراد عيّنة الموظفين وهي تُمثل أكثر من نصف عيّنة الموظفين لهم خبرة عمل تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، وتُفسر الباحثة هذه النّتيجة بأنّ إدارة البنك تهتم بالحفاظ على موظفيها وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم. بينما تنخفض النّسبة جداً عند الموظفين الّذين لديهم خبرة عمل تتراوح بين 11 – 15 سنة وقد يكون ذلك كما فسرته الباحثة سابقاً بقيام بعض المنظمات باستقطاب وصيد الكفاءات النوعية الموجودة عن طريق تقديم حوافز عالية لا يقوم البنك بتقديمها لموظفيه، أو قد يكون أحد انعكاسات الأزمة على موظفي البنك.

التحليل الوصفي لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة:

للتعرف إلى درجة الموافقة على كل بند من بنود الاستبانة، ومن أجل الحصول على نتائج أدق تم تحديد فئات المقياس، من خلال استخراج طول الفئة والذي يحسب وفق العلاقة الآتية:

طول الفئة = (أعلى درجة إجابة – أدنى درجة إجابة) / عدد درجات المقياس

$$(5-1)/5 = 0.80$$

وبالتالي تكون فئات المقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (17) فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالتها

درجة الإجابة	فئات المقياس	الدلالة على مقياس ليكرت في حال البنود الإيجابية	الدلالة على مقياس ليكرت في حال البنود السلبية
1	1.80 – 1.00	**منخفضة جداً**	**مرتفعة جداً**
2	2.60 – 1.81	**منخفضة**	**مرتفعة**
3	3.40 – 2.61	**متوسطة**	**متوسطة**
4	4.20 – 3.41	**مرتفعة**	**منخفضة**
5	5.00 – 4.21	**مرتفعة جداً**	**منخفضة جداً**

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

ثم حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العيّنة على جميع بنود الاستبانة وعلى محوريها، كما حسبت أيضاً التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العيّنة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

-بالنسبة للمحور الأول الذّكاء العاطفي لدى المديرين (المتغير المستقل) بالنسبة لعيّنة المديرين:

يبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لإجابات المديرين** على بنود المحور الأول[1]:

[1] انظر في الملحق 3) جدول رقم (62) للاطّلاع على جدول التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات المديرين على بنود محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على بنود محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت
1	أؤمن بمقولة " الأفكار العظيمة لا تتحول إلى أعمال عظيمة إلا بالتّعاون	4.20	.805	مرتفعة
2	إنّ زيادة أرباح البنك مُقدم على كسب رضا العملاء	3.47	.937	منخفضة
3	أستخدم السّلطة مع الموظفين من أجل دفعهم لإنجاز أعمالهم	3.97	.718	منخفضة
4	أقوم بإزالة الحواجز والمعوقات الّتي تقف بوجه عملية التّغيير	4.33	.479	مرتفعة جداً
5	أسعى إلى اغتنام الفرص المُتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها حتّى في حالة عدم التّأكد من النّجاح أو الفشل.	3.83	.950	مرتفعة
6	ألوم نفسي على بعض القرارات التي اتخذتها في الماضي	3.67	.711	منخفضة
7	عند وضعي لأهداف العمل السّنوية، الشّهرية ...الخ أحدد أهداف قابلة للتقييم	4.30	.466	مرتفعة جداً
8	أتّخذ القرارات بنفسي بعيداً عن آراء ومقترحات الموظفين	3.80	.551	منخفضة
9	أحفز الموظفين عن طريق إيقاظ العواطف وإشعال الحماس لديه	3.97	.615	مرتفعة
10	أعمل جاهداً على التّحقق من صحة المعلومات الّتي أحصل عليه	4.70	.466	مرتفعة جداً
11	أتخلى عن مصالحي الذّاتية وأُقدم تضحيات شخصية في مصلحة هدف أو رؤية معيّنة.	4.30	.837	مرتفعة جداً
12	أقوم بنشاطات عديدة مع زملائي خارج نطاق العمل، مثل(الذّهاب إلى المقهى...إلخ).	3.17	.834	متوسطة
13	أتخذ مواقف صلبة وثابتة حتى ولو كانت غير مألوفة	3.07	.980	متوسطة
14	أقدم آراء ومقترحا ت بنّاءة للموظفين بغرض تطوير أدائهم.	4.23	.817	مرتفعة جداً
15	أقنع الآخرين من خلال التعبير لهم عن مصلحتهم الذاتية في الموضوع	3.40	.855	متوسطة
16	أشعر باليأس والإحباط عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية.	4.30	.651	منخفضة جداً

17	ليس لديّ استعداد للانسحاب من أيّة مهمة عمل في حال مواجهة مشاكل معقدة.	3.37	1.752	متوسطة
18	أهتم بدراسة احتياجات العملاء بشكل دوريّ من أجل تقديم الخدمات المناسبة لهم.	4.30	.794	مرتفعة جداً
19	أفوض جزء من مهامي في العمل لبعض الموظفين المتميزين بغاية تحفيزهم وزيادة كفاءتهم في العمل.	3.63	.615	مرتفعة
20	أعتقد أنّ التّنوع بين أفراد الفريق في المهارات الذهنية والعملية والصّفات النّفسية يُغني هذا الفريق.	4.60	.498	مرتفعة جداً
21	أعدل خطتي وطريقتي في العمل بشكل سريع لتلائم التّغييرات الجذرية الحاصلة.	4.57	.504	مرتفعة جداً
22	أجابه التصرفات غير الأخلاقية لدى الآخرين	3.80	1.157	مرتفعة
23	أدعم أعضاء الفريق عندما تواجههم بعض المشاكل والصّعوبات	4.87	.346	مرتفعة جداً
24	أهتم بمعرفة تفاصيل العمل وكيفية القيام به.	1.63	.718	مرتفعة جداً
25	أنظر إلى التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الخارجية على أنها مصدر تهديد مباشر للعمل	4.13	.629	منخفضة
26	أسعى دائماً إلى المحافظة على الوضع القائم للعمل.	3.07	.691	متوسطة
27	أصغي باهتمام لمقترحات ومشاكل الموظفين بشكل دقيق وفعّال.	4.63	.490	مرتفعة جداً
28	أعمل على إيجاد الحلول الّتي ترضي الموظفين ذوي المصالح المتضاربة والمتنوعة.	4.23	.728	مرتفعة جداً
	المحور الأول الذّكاء العاطفي لدى المديرين	3.91	.323	مرتفعة

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن إجابات أفراد عيّنة المديرين على المحور الأول الذّكاء العاطفي لدى المديرين ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري عن المتوسط (∓0.323) وهو ما يُقابل درجة مرتفعة بحسب مقياس ليكرت الخماسي. **وهذا يعني أنّ مديري البنك يتمتعون بمستوى عالٍ من الذّكاء العاطفي، ممّا يعكس سياسة الاستقطاب والتّوظيف الّتي تتبعها إدارة البنك حيث تأخذ بعين الاعتبار أهمية تمتّع طاقم عملها بمهارات شخصية واجتماعية إلى جانب الشّهادات العلمية والخبرة العملية، لما لها من أهمية تنعكس على أداء الأفراد وجودة الخدمات.**

وقد حصل البند رقم /23/ والّذي ينص على "**أدعم أعضاء الفريق عندما تواجههم بعض المشاكل والصّعوبات**" على أعلى متوسط حسابي بدرجة (4.87) وهذا يدلّ على اهتمام إدارة البنك بفرق العمل الجماعية وسعيها لخلق جو مريح ومتناغم بين أعضاء الفريق يقوم على التّكامل والتّنسيق وعلاج الصّراعات بين أعضائها، وهذا بدوره يُؤدي للوصول إلى أفضل قيمة بأقل مدخلات ممكنة.

بينما حصل البند **السّلبي** رقم /24/ والّذي ينص على "**أهتم بمعرفة تفاصيل العمل وكيفية القيام به**" على أعلى متوسط حسابي بين البنود السّلبية بدرجة (1.63) وهذا يدلّ على المركزية العالية في طريقة سير العمل، وعدم منح مديري البنك الموظفين الحرية الكاملة في كيفية إجراء العمل، حيث ترى الباحثة أنّه من الأفضل أن يقوم مديرو البنك بالاهتمام بنتائج العمل وتفويض الموظفين بكيفية القيام به، وهذا بدوره يُؤدي إلى فتح باب الإبداع والابتكار للموظفين في أداء أعمالهم ، بالإضافة إلى توفير وقت أكبر لمديري البنك للالتفات للأمور الأكثر أهمية.

-بالنسبة للبعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية (المتغير التابع):

يبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على بنود البعد الأول(المرونة الوظيفية) من المحور الثّاني(مرونة الموارد البشرية)[2]:

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على عبارات البعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت
29	واجه الموظفون العديد من المشاكل والتّحديات عند خضوعهم لبرنامج التّدوير الوظيفي في البنك.	3.10	.712	متوسطة
30	لدى موظفو البنك القدرة على أداء مهام أعلى من منصبهم الوظيفي	3.70	.877	مرتفعة
31	لا يمتلك موظفو البنك المهارات الكافية للجمع بين وظائفهم وبين وظائف آخرى.	4.03	.669	منخفضة
32	يسعى موظفو البنك إلى التّعلم والتّدريب المستمر من أجل تطوير أنفسهم لشغل مناصب وظيفية أكثر تأهيلاً.	3.87	1.008	مرتفعة
33	أبادر في كثير من الأحيان إلى بناء فرق عمل جماعية من مختلف الأقسام لتنفيذ بعض الأعمال والخدمات.	4.60	.498	مرتفعة جداً
34	أتابع تفاصيل العمل الدقيقة للموظفين.	2.43	.679	مرتفعة

[2] انظر في الملحق 3) جدول رقم (63) للاطّلاع على جدول التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات المديرين على عبارات البعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية

35	تتعاقد إدارة بنك البركة مع أفراد من خارج المنظمة لإنجاز بعض الأعمال والخدمات.	3.67	.844	مرتفعة
36	إنّ عقود جميع موظفي بنك البركة هي عقود عمل دائمة	3.70	.596	مرتفعة
37	يوجد في بعض الأقسام عدة موظفين من حملة الشّهادة العليا.	4.37	.718	مرتفعة جداً
38	أفوض جزء من مهامي لبعض الموظفين بغاية زيادة مهاراتهم ورفع كفاءاتهم.	3.60	.932	مرتفعة
	البعد الأول المرونة الوظيفية	3.71	.291	مرتفعة

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن إجابات أفراد العيّنة على البعد الأول المرونة الوظيفية من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية جاءت بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري عن المتوسط (∓0.291) وهو ما يُقابل درجة مرتفعة بحسب مقياس ليكرت الخماسي. وهذا يدلّ على أنّ موظفي البنك يمتلكون مرونة وظيفية عالية بقدر ما، من وجهة نظر مديريهم، وتَعدّ الباحثة المرونة الوظيفية ضرورة يجب تواجدها لدى الموظفين وتدريبهم الدّائم عليها وذلك من خلال خطط وبرامج عمل واضحة ومدروسة تقوم بتنمية المرونة الوظيفية لديهم، لأنّ المنظمات في سورية تعيش في بيئة سريعة التّغير، وهذا بدوره يحتاج إلى وجود موظفين يمتازون بمهارات عالية من المرونة بحيث يستطيعون التّكيف مع الوضع بشكل سريع وبكفاءة عالية.

وقد حصل البند رقم /33/ الّذي ينص على "**أبادر في كثير من الأحيان إلى بناء فرق عمل جماعية من مختلف الأقسام لتنفيذ بعض الأعمال والخدمات**" على أعلى متوسط حسابي بين البنود بدرجة (4.60)، ويتوافق ذلك مع قيم البنك، حيث تهتم إدارة البنك ببناء فرق عمل جماعية بشكل دائم، لما لها من أهمية في الشّعور بالمسؤولية المشتركة والرّقابة الذّاتية، تطوير مهارات وقدرات الأفراد، التّخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حدوثها، اتّخاذ قرارات أكثر فعالية، سرعة إنجاز الاعمال وخلق مناخ تنظيمي وبيئة صحية مناسبة تقوم على التّعاون والتّكامل بين أعضاء الفريق، وهذا بدوره ينعكس على أداء الأفراد و جودة الخدمات الّتي يقدمها البنك. بينما حصلت العبارة **السّلبية** رقم /34/ والّتي تنص على " **أتابع تفاصيل العمل الدقيقة للموظفين** " على أعلى متوسط حسابي بين البنود السّالبة بدرجة (2.43) وهذا يدلّ على المركزية العالية في طريقة سير العمل، وعدم منح مديري البنك الموظفين الحرية الكاملة في كيفية إجراء العمل، حيث ترى الباحثة

أنّه من الأفضل أن يقوم مديرو البنك بالاهتمام بنتائج العمل وتفويض الموظفين بكيفية القيام به، وهذا بدوره يُؤدي إلى فتح باب الإبداع والابتكار للموظفين في أداء أعمالهم، بالإضافة إلى توفير وقت أكبر لمديري البنك للالتفات للأمور الأكثر أهمية.

-بالنسبة للبعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية (المتغير التابع):

يُبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على عبارات البعد الثاني (المرونة الزّمانية) من المحور الثّاني (مرونة الموارد البشرية)[3]:

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على بنود البعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت
39	يستطيع بعض الموظفين العمل بدوام جزئي في حالات معيّنة.	3.13	1.074	متوسطة
40	يُكلف بعض الموظفين بالعمل الإضافي في أيام معيّنة وبصورة غير دورية.	3.53	.900	مرتفعة
41	تسمح إدارة البنك لبعض الموظفين بأن يبدأ عملهم من العاشرة صباحاً بدلاً من التّاسعة في ظروف معيّنة	2.80	1.297	متوسطة
42	عند عمل الموظف ل 4 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً يتمكن من الحصول على يوم إجازة إضافي.	2.37	1.066	منخفضة
43	يوجد بعض الموظفين ضمن البنك يعملون عدد من السّاعات خلال السّنة بغض النّظر عن أيام العمل اليومية.	3.27	1.081	متوسطة
	البعد الثاني المرونة الزمانية	3.02	.661	متوسطة
	المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	3.36	.319	متوسطة

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

[3] انظر في الملحق 3) جدول رقم (64) للاطّلاع على جدول التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات المديرين على عبارات البعد الثّاني (المرونة الزّمانية) من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية

يتبين من الجدول السابق أن إجابات أفراد اعيّنة المديرين على البعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية) ككل جاء بمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري عن المتوسط (∓0.661) وهو ما يُقابل درجة **متوسطة** بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

وقد حصل البند رقم /40/ والّذي ينص على " **يُكلّف بعض الموظفين بالعمل الإضافي في أيام معيّنة وبصورة غير دورية** " على أعلى متوسط حسابي بين البنود بدرجة (3.53)، وهذا يدلّ على أنّ إدارة البنك قد تُكلف بعض الموظفين للعمل عدة ساعات خارج نطاق العمل في ظروف معيّنة، بينما حصل البند رقم /42/ والّذي ينص على " **عند عمل الموظف ل 4 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً يتمكن من الحصول على يوم إجازة إضافي**" على أخفض متوسط حسابي بدرجة (2.37) وهذا يدلّ على عدم اعتماد إدارة البنك سياسة أسبوع العمل المرن الّذي يقوم بالسّماح للموظفين بالعمل لعدد أيام أقل وعدد ساعات أطول لكلّ يوم عمل ضمن الأسبوع، ومن النّماذج الشّائعة لهذا النّمط أن يعمل الأفراد أربعة أيام وبعشر ساعات، وهذا بدوره يمكنهم من الحصول على مرونة لثلاثة أيام في الأسبوع.

أمّا بالنسبة إلى مرونة الموارد البشرية **ككل** جاءت بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري عن المتوسط (∓0.319) وهو ما يُقابل درجة **متوسطة** بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

-بالنسبة للمحور الأول الذّكاء العاطفي لدى المديرين (المتغير المستقل) بالنسبة لعيّنة الموظفين:

يُبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على عبارات المحور الأول[4]:

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على عبارات محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت
1	يسعى مديرو البنك إلى بناء ثقافة "الأفكار العظيمة لا تتحول إلى أعمال عظيمة إلا بالتّعاون".	3.68	.918	مرتفعة
2	تقوم سياسة البنك على الأساس الآتي "إنّ زيادة أرباح البنك مُقدم على كسب رضا العملاء"	3.09	1.347	متوسطة
3	يستخدم مديرو البنك السّلطة مع الموظفين من أجل دفعهم لإنجاز أعمالهم	2.95	1.138	متوسطة
4	يعمل مديرو البنك على إزالة الحواجز والمعوقات الّتي تقف بوجه عملية التّغيير	3.99	.908	مرتفعة
5	يغتنم مديرو البنك الفرص المُتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها حتّى في حالة عدم التّأكد من النّجاح أو الفشل.	4.21	.949	مرتفعة جداً
6	يلوم مديري في العمل نفسه على بعض القرارات التي اتخذتها في الماضي	3.53	1.245	منخفضة
7	يضع مديري في العمل أهداف العمل السّنوية، الشّهرية ...الخ بحيث تكون قابلة للتقييم	4.36	.799	مرتفعة جداً
8	يتّخذ مديرو البنك قرارات العمل بأنفسهم بعيداً عن آراء ومقترحات الموظفين	3.44	1.165	منخفضة
9	يحفز مديرو البنك الموظفين عن طريق إيقاظ العواطف وإشعال الحماس لدى الموظفين.	4.24	1.011	مرتفعة جداً
10	يتحقق مديرو البنك من صحة المعلومات الّتي تصل إليهم	3.96	.892	مرتفعة
11	يتخلى مديري في العمل عن مصالحه الذّاتية ويُقدم تضحيات شخصية في مصلحة هدف أو رؤية معيّنة.	3.80	.900	مرتفعة
12	يقوم مديرو البنك بنشاطات غير رسمية، مثل(الذّهاب إلى المقهى...إلخ).	3.61	1.025	مرتفعة
13	يتّخذ مديري في العمل مواقف صلبة وثابتة حتى ولو كانت غير مألوفة	3.23	1.098	متوسطة

[4] انظر في الملحق 3) جدول رقم (65) للاطّلاع على جدول التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات الموظفين على بنود محور الذّكاء العاطفي لدى المديرين

14	يُقدم مديرو البنك آراء ومقترحات بنّاءة للموظفين بغية تطوير أدائهم وتحفيزهم على مزيد من الإبداع	3.99	.780	مرتفعة
15	يقنع مديرو البنك الموظفين بأداء مهام معيّنة من خلال التعبير لهم عن مصلحتهم الذاتية في الموضوع	3.81	1.291	مرتفعة
16	يشعر مديرو البنك باليأس والإحباط عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية.	3.17	1.267	متوسطة
17	يرفض مديري في البنك الانسحاب من أيّة مهمة عمل في حال مواجهة المشاكل المعقدة.	3.99	.726	مرتفعة
18	يدرس مديرو البنك احتياجات العملاء بشكل دوريّ من أجل تقديم الخدمات المناسبة لهم.	4.24	.819	مرتفعة جداً
19	يُفوّض مديرو البنك جزء من مهامهم لبعض الموظفين المتميزين بغاية تحفيزهم وزيادة كفاءتهم في العمل.	3.81	1.147	مرتفعة
20	يعتقد مديرو البنك أنّ التّنوع بين أفراد الفريق في المهارات الذهنية والعملية والصّفات النّفسية يُغني هذا الفريق.	4.19	.926	مرتفعة
21	يُعدل مديرو البنك الخطط وطريقة سير لعمل بشكل سريع لتلائم التّغييرات الجذرية الحاصلة.	4.17	.705	مرتفعة
22	يجابه مديرو البنك التّصرفات غير الأخلاقية لدى الموظفين (في حال وجودها)	4.01	.862	مرتفعة
23	يدعم مديرو البنك أعضاء الفريق عندما تواجههم بعض المشاكل والتحديات.	3.89	.831	مرتفعة
24	يهتم مديرو البنك بمعرفة تفاصيل العمل وكيفية القيام به.	3.51	1.267	منخفضة
25	ينظر مديرو البنك إلى التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الخارجية على أنها مصدر تهديد مباشر للعمل	3.11	1.169	متوسطة
26	يسعى مديرو البنك جاهدين إلى المحافظة على الوضع القائم للعمل.	3.88	1.162	منخفضة
27	يصغي مديرو البنك باهتمام لمقترحات ومشاكل الموظفين ويبدون التفاعل معهم.	4.01	.780	مرتفعة
28	يعمل مديرو البنك على إيجاد الحلول الّتي ترضي الموظفين ذوي المصالح المتضاربة والمتنوعة.	4.31	.805	مرتفعة جداً
	المحور الأول الذّكاء العاطفي لدى المديرين	3.79	.363	مرتفعة

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن إجابات أفراد عيّنة الموظفين على المحور الأول الذّكاء العاطفي لدى المديرين ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري عن المتوسط (∓0.363) وهو ما يُقابل درجة

مرتفعة بحسب مقياس ليكرت الخماسي. وتدلّ هذه النّسبة على أنّ مديري البنك يتمتّعون بذكاء عاطفي مرتفع من وجهة نظر موظفيهم.

-بالنسبة للبعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية (المتغير التابع):

يُبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الأول[5]:

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت
29	واجهتني العديد من المشاكل والتّحديات عند خضوعي لبرنامج التّدوير الوظيفي في البنك.	2.72	1.157	متوسطة
30	أرى في نفسي القدرة على أداء مهام أعلى من منصبي الوظيفي	3.72	.781	مرتفعة
31	ليس لدي القدرة على الجمع بين وظيفتي وبين وظائف أخرى.	2.48	.860	مرتفعة
32	أنا على استعداد لتكريس الوقت والطاقة للتعلم والتدريب من أجل تطوير نفسي لمهام ووظيفة مستقبلية.	4.56	.990	مرتفعة جداً
33	أعمل في بعض الأحيان ضمن فرق عمل جماعية لتنفيذ بعض الأعمال والخدمات.	4.00	.637	مرتفعة
34	عندما أكلف بمهمة ما يقوم مديري في العمل بمتابعة تفاصيل العمل الدقيقة.	3.48	.906	منخفضة
35	تتعاقد إدارة بنك البركة مع أفراد من خارج المنظمة لإنجاز بعض الأعمال والخدمات.	3.88	.716	مرتفعة
36	إنّ عقود جميع موظفي بنك البركة هي عقود عمل دائمة	4.00	.697	مرتفعة
37	يوجد في بعض الأقسام موظفين عدة من حملة الشّهادة العليا.	4.28	.727	مرتفعة جداً
38	يقوم مديري في العمل بتفويض جزء من مهامه لبعض الموظفين بغاية زيادة مهاراتهم ورفع كفاءاتهم.	2.80	.854	متوسطة
	البعد الأول المرونة الوظيفية	3.59	.331	مرتفعة

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

[5] انظر في الملحق 3) جدول رقم (66) للاطّلاع على جدول التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الأوّل (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية

يتبين من الجدول السابق أن إجابات أفراد ا على البعد الأول المرونة الوظيفية من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري عن المتوسط (∓0.331) وهو ما يُقابل درجة مرتفعة بحسب مقياس ليكرت الخماسي. وهذا يدلّ أن موظفي البنك يتمتّعون بمستوىً عالٍ من المرونة الوظيفية.

-بالنسبة للبعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية (المتغير التابع):

يُبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على عبارات بُعد المرونة الزّمانية [6]:

الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت
39	أستطيع العمل بدوام جزئي في حالات معيّنة.	2.59	1.396	منخفضة
40	أكلف للعمل الإضافي في أيام معيّنة وبصورة غير دورية.	2.84	1.356	متوسطة
41	تسمح إدارة البنك لي بأن يبدأ عملي من العاشرة صباحاً بدلاً من التّاسعة في ظروف معيّنة	3.08	1.675	متوسطة
42	عند عملي ل 4 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً أستطيع من الحصول على يوم إجازة إضافي.	3.07	1.727	متوسطة
43	يوجد بعض الموظفين ضمن البنك يعملون عدد من السّاعات خلال السّنة بغض النّظر عن أيام العمل اليومية.	3.09	1.645	متوسطة
	البعد الثاني المرونة الزمانية	2.93	1.234	متوسطة
	المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	3.26	.617	متوسطة

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

[6] انظر في الملحق 3) جدول رقم (67) للاطّلاع على جدول التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الثّاني (المرونة الزّمانية) من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية

يتبين من الجدول السابق أن إجابات أفراد عيّنة الموظفين على البعد الثاني المرونة الزمانية من المحور الثاني مرونة الموارد البشرية ككل جاءت بمتوسط حسابي (2.93) وبانحراف معياري عن المتوسط (∓1.234) وهو ما يُقابل درجة متوسطة بحسب مقياس ليكرت الخماسي .

أمّا بالنسبة إلى مرونة الموارد البشرية **ككل** جاءت بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري عن المتوسط (∓0.617) وهو ما يُقابل درجة متوسطة بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

* نتائج اختبار (ت) ستيودنت لعيّنة واحدة لدى عيّنة المديرين:

الجدول (24) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لعيّنة واحدة لدى عيّنة المديرين

One-Sample Test							
Test Value = 3							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	العبارة	
Upper	Lower						
الذّكاء العاطفي لدى المديرين بالنّسبة لعيّنة المديرين							
1.50	.90	1.200	.000	29	8.163	أؤمن بمقولة " الأفكار العظيمة لا تتحول إلى أعمال عظيمة إلا بالتّعاون	1
.82	.12	.467	.011	29	2.728	إنّ زيادة أرباح البنك مقدم على كسب رضا العملاء	2
1.23	.70	.967	.000	29	7.370	أستخدم السّلطة مع الموظفين من أجل دفعهم لإنجاز أعمالهم	3
1.51	1.15	1.333	.000	29	15.232	أقوم بإزالة الحواجز والمعوقات الّتي تقف بوجه عملية التّغيير	4
1.19	.48	.833	.000	29	4.805	أسعى إلى اغتنام الفرص المُتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها حتّى في حالة عدم التّأكد من النّجاح أو الفشل.	5
.93	.40	.667	.000	29	5.135	ألوم نفسي على بعض القرارات التي اتخذتها في الماضي	6
1.47	1.13	1.300	.000	29	15.277	عند وضعي لأهداف العمل السّنوية، الشّهرية ...الخ أحدد أهداف قابلة للتقييم	7
1.01	.59	.800	.000	29	7.954	أتخذ قرارات العمل بنفسي بعيداً عن آراء ومقترحات الموظفين	8
1.20	.74	.967	.000	29	8.610	أحفز الموظفين عن طريق إيقاظ العواطف وإشعال الحماس لديه	9

10	أعمل جاهداً على التّحقق من صحة المعلومات الّتي أحصل عليه	19.977	29	.000	1.700	1.53	1.87
11	أتخلى عن مصالحي الذّاتية و ُقدم تضحيات شخصية في مصلحة هدف أو رؤية معيّنة.	8.510	29	.000	1.300	.99	1.61
12	أقوم بنشاطات عديدة مع زملائي خارج نطاق العمل، مثل (الذّهاب إلى المقهى...إلخ).	1.095	29	.283	.167	-.14-	.48
13	أتخذ مواقف صلبة وثابتة حتى ولو كانت غير مألوفة	.372	29	.712	.067	-.30-	.43
14	أقدم آراء ومقترحا ت بنّاءة للموظفين بغرض تطوير أدائهم.	8.266	29	.000	1.233	.93	1.54
15	أقنع الآخرين من خلال التعبير لهم عن مصلحتهم الذاتية في الموضوع	2.562	29	.016	.400	.08	.72
16	أشعر باليأس والإحباط عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية.	10.933	29	.000	1.300	1.06	1.54
17	ليس لديّ استعداد للانسحاب من أيّة مهمة عمل في حال مواجهة مشاكل معقدة.	1.147	29	.261	.367	-.29-	1.02
18	أهتم بدراسة احتياجات العملاء بشكل دوريّ من أجل تقديم الخدمات المناسبة لهم.	8.963	29	.000	1.300	1.00	1.60
19	أفوض جزء من مهامي في العمل لبعض الموظفين المتميزين بغاية تحفيزهم وزيادة كفاءتهم في العمل.	5.641	29	.000	.633	.40	.86
20	أنا على يقين بأنّ التّنوع بين أفراد الفريق في المهارات الذهنية والعملية والصّفات النّفسية يُغني هذا الفريق.	17.588	29	.000	1.600	1.41	1.79
21	أعدل خطتي وطريقتي في العمل بشكل سريع لتلائم التّغييرات الجذرية الحاصلة.	17.026	29	.000	1.567	1.38	1.75
22	أجابه التصرفات غير الأخلاقية لدى الآخرين	3.788	29	.001	.800	.37	1.23
23	أدعم أعضاء الفريق عندما تواجههم بعض المشاكل والصّعوبات	29.571	29	.000	1.867	1.74	2.00
24	أهتم بمعرفة تفاصيل العمل وكيفية القيام به.	-10.420-	29	.000	-1.367-	-1.63-	-1.10-
25	أنظر إلى التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الخارجية على أنها مصدر تهديد مباشر للعمل	9.872	29	.000	1.133	.90	1.37
26	أسعى دائماً إلى المحافظة على الوضع القائم للعمل.	.528	29	.601	.067	-.19-	.32
27	أصغي باهتمام لمقترحات ومشاكل الموظفين بشكل دقيق وفعّال.	18.252	29	.000	1.633	1.45	1.82
28	أعمل على إيجاد الحلول الّتي ترضي الموظفين ذوي المصالح المتضاربة والمتنوعة.	9.280	29	.000	1.233	.96	1.51

المحور الأول: الذّكاء العاطفي لدى المديرين	15.478	29	.000	.912	.79	1.03
29	واجه الموظفون العديد من المشاكل والتّحديات عند خضوعهم لبرنامج التّدوير الوظيفي في البنك.	.769	29	.448	.100	-.17-	.37
30	لدى موظفو البنك القدرة على أداء مهام أعلى من منصبهم الوظيفي	4.372	29	.000	.700	.37	1.03
31	لا يمتلك موظفو البنك المهارات الكافية للجمع بين وظائفهم وبين وظائف آخرى.	8.464	29	.000	1.033	.78	1.28
32	يسعى موظفو البنك إلى التّعلم والتّدريب المستمر من أجل تطوير أنفسهم لشغل مناصب وظيفية أكثر تأهيلاً.	4.709	29	.000	.867	.49	1.24
33	أبادر في كثير من الأحيان إلى بناء فرق عمل جماعية من مختلف الأقسام لتنفيذ بعض الأعمال والخدمات.	17.588	29	.000	1.600	1.41	1.79
34	أتابع تفاصيل العمل الدقيقة للموظفين.	-4.572-	29	.000	-.567-	-.82-	-.31-
35	تتعاقد إدارة بنك البركة مع أفراد من خارج المنظمة لإنجاز بعض الأعمال والخدمات.	4.325	29	.000	.667	.35	.98
36	إنّ عقود جميع موظفي بنك البركة هي عقود عمل دائمة	6.433	29	.000	.700	.48	.92
37	يوجد في بعض الأقسام عدة موظفين من حملة الشّهادة العليا.	10.420	29	.000	1.367	1.10	1.63
38	أفوض جزء من مهامي لبعض الموظفين بغاية زيادة مهاراتهم ورفع كفاءاتهم.	3.525	29	.001	.600	.25	.95
البعد الأول: المرونة الوظيفية	13.293	29	.000	.707	.60	.82
39	يستطيع بعض الموظفين العمل بدوام جزئي في حالات معيّنة.	.680	29	.502	.133	-.27-	.53
40	يُكلف بعض الموظفين بالعمل الإضافي في أيام معيّنة وبصورة غير دورية.	3.247	29	.003	.533	.20	.87
41	تسمح إدارة البنك لبعض الموظفين بأن يبدأ عملهم من العاشرة صباحاً بدلاً من التّاسعة في ظروف معيّنة	-.844-	29	.405	-.200-	-.68-	.28
42	عند عمل الموظف ل 4 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً يتمكن من الحصول على يوم إجازة إضافي.	-3.254-	29	.003	-.633-	-1.03-	-.24-
43	يوجد بعض الموظفين ضمن البنك يعملون عدد من السّاعات خلال السّنة بغض النّظر عن أيام العمل اليومية.	1.352	29	.187	.267	-.14-	.67
البعد الثاني: المرونة الزمانية	.166	29	.870	.020	-.23-	.27
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	6.240	29	.000	.363	.24	.48

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يبين الجدول السابق وجود فرق معنوي (P–value < 0.05) بين متوسط إجابات البنود(متوسط العيّنة) والحياد (المتوسط الفرضي) باستثناء البنود رقم (12، 13، 17، 26، 29، 39، 41، 43) والبعد الثاني (المرونة الزمانية) ككل حيث كانت (P–value > 0.05)، وتدل قيمة الاختبار المحسوبة الموجبة للبنود السابقة أنّ المديرين مُوافقون على البنود، وقيمة الاختبار المحسوبة السالبة للبنود السابقة أنّ المديرين غير موافقين على البنود، بينما لا يوجد فرق معنوي بين متوسط العبارات رقم (12، 13، 17، 26، 29، 39، 41، 43) والبعد الثاني (المرونة الزمانية) ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط الفرضي) والذي يعبر عن الحياد لأن (P–value > 0.05) للبنود السابقة.

* نتائج اختبار (ت) ستيودنت لعيّنة واحدة لدى عيّنة الموظفين:

الجدول (25) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لعيّنة واحدة لدى عيّنة الموظفين

One–Sample Test							
Test Value = 3							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2–tailed)	df	t	العبارة	
Upper	Lower						
الذّكاء العاطفي لدى المديرين بالنّسبة لعيّنة الموظفين							
.89	.47	.680	.000	99	6.417	يسعى مديرو البنك إلى بناء ثقافة "الأفكار العظيمة لا تتحول إلى أعمال عظيمة إلا بالتّعاون".	1
.40	–.22–	.093	.550	99	.600	تقوم سياسة البنك على الأساس الآتي "إنّ زيادة أرباح البنك مُقدم على كسب رضا العملاء"	2
.21	–.32–	–.053–	.686	99	–.406–	يستخدم مديرو البنك السّلطة مع الموظفين من أجل دفعهم لإنجاز أعمالهم	3
1.20	.78	.987	.000	99	9.412	يعمل مديرو البنك على إزالة الحواجز والمعوقات الّتي تقف بوجه عملية التّغيير	4
1.43	1.00	1.213	.000	99	11.077	يغتنم مديرو البنك الفرص المُتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها حتّى في حالة عدم التّأكد من النّجاح أو الفشل.	5

6	يلوم مديري في العمل نفسه على بعض القرارات التي اتخذتها في الماضي	3.710	99	.000	.533	.25	.82
7	يضع مديري في العمل أهداف العمل السّنوية، الشّهرية ...الخ بحيث تكون قابلة للتقييم	14.735	99	.000	1.360	1.18	1.54
8	يتّخذ مديرو البنك قرارات العمل بأنفسهم بعيداً عن آراء ومقترحات الموظفين	3.270	99	.002	.440	.17	.71
9	يحفز مديرو البنك الموظفين عن طريق إيقاظ العواطف وإشعال الحماس لدى الموظفين.	10.619	99	.000	1.240	1.01	1.47
10	يتحقق مديرو البنك من صحة المعلومات الّتي تصل إليهم	9.320	99	.000	.960	.75	1.17
11	يتخلى مديري في العمل عن مصالحه الذّاتية ويُقدم تضحيات شخصية في مصلحة هدف أو رؤية معيّنة.	7.694	99	.000	.800	.59	1.01
12	يقوم مديرو البنك بنشاطات غير رسمية، مثل (الذّهاب إلى المقهى...إلخ).	5.181	99	.000	.613	.38	.85
13	يتّخذ مديرو البنك مواقف صلبة وثابتة حتى ولو كانت غير مألوفة	1.788	99	.078	.227	-.03-	.48
14	يُقدم مديرو البنك آراء ومقترحات بنّاءة للموظفين بغية تطوير أدائهم وتحفيزهم على مزيد من الإبداع	10.959	99	.000	.987	.81	1.17
15	يقنع مديرو البنك الموظفين بأداء مهام معيّنة من خلال التعبير لهم عن مصلحتهم الذاتية في الموضوع	5.455	99	.000	.813	.52	1.11
16	يشعر مديري البنك باليأس والإحباط عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية.	1.185	99	.240	.173	-.12-	.46
17	يرفض مديي في البنك الانسحاب من أيّة مهمة عمل في حال مواجهة المشاكل المعقدة.	11.772	99	.000	.987	.82	1.15
18	يدرس مديرو البنك احتياجات العملاء بشكل دوريّ من أجل تقديم الخدمات المناسبة لهم.	13.106	99	.000	1.240	1.05	1.43

19	يُفوض مديرو البنك جزء من مهامهم لبعض الموظفين المتميزين بغاية تحفيزهم وزيادة كفاءتهم في العمل.	6.140	99	.000	.813	.55	1.08
20	يعتقد مديرو البنك أنّ التّنوع بين أفراد الفريق في المهارات الذهنية والعملية والصّفات النّفسية يُغني هذا الفريق.	11.104	99	.000	1.187	.97	1.40
21	يُعدل مديرو البنك الخطط وطريقة سير لعمل بشكل سريع لتلائم التّغييرات الجذرية الحاصلة.	14.420	99	.000	1.173	1.01	1.34
22	يُجابه مديرو البنك التصرفات غير الأخلاقية لدى الموظفين (في حال وجودها)	10.181	99	.000	1.013	.82	1.21
23	يدعم مديرو البنك أعضاء الفريق عندما تواجههم بعض المشاكل والتحديات.	9.306	99	.000	.893	.70	1.08
24	يهتم مديرو البنك بمعرفة تفاصيل العمل وكيفية القيام به.	3.464	99	.001	.507	.22	.80
25	ينظر مديرو البنك إلى التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الخارجية على أنها مصدر تهديد مباشر للعمل	.790	99	.432	.107	-.16-	.38
26	يسعى مديرو البنك جاهدين إلى المحافظة على الوضع القائم للعمل.	6.558	99	.000	.880	.61	1.15
27	يصغي مديرو البنك باهتمام لمقترحات ومشاكل الموظفين ويبدون التفاعل معهم.	11.255	99	.000	1.013	.83	1.19
28	يعمل مديرو البنك على إيجاد الحلول الّتي ترضي الموظفين ذوي المصالح المتضاربة والمتنوعة.	14.058	99	.000	1.307	1.12	1.49
المحور الأول: الذّكاء العاطفي لدى المديرين		18.908	99	.000	.792	.71	.88
29	واجهتني العديد من المشاكل والتّحديات عند خضوعي لبرنامج التّدوير الوظيفي في البنك.	-2.095-	99	.040	-.280-	-.55-	-.01-
30	أرى في نفسي القدرة على أداء مهام أعلى من منصبي الوظيفي	7.985	99	.000	.720	.54	.90

31	ليس لدي القدرة على الجمع بين وظيفتي وبين وظائف أخرى.	-5.237-	99	.000	-.520-	-.72-	-.32-
32	أنا على استعداد لتكريس الوقت والطاقة للتعلم والتدريب من أجل تطوير نفسي لمهام ووظيفة مستقبلية.	13.651	99	.000	1.560	1.33	1.79
33	أعمل في بعض الأحيان ضمن فرق عمل جماعية لتنفيذ بعض الأعمال والخدمات.	13.601	99	.000	1.000	.85	1.15
34	عندما أكلف بمهمة ما يقوم مديري في العمل بمتابعة تفاصيل العمل الدقيقة.	4.589	99	.000	.480	.27	.69
35	تتعاقد إدارة بنك البركة مع أفراد من خارج المنظمة لإنجاز بعض الأعمال والخدمات.	10.646	99	.000	.880	.72	1.04
36	إنّ عقود جميع موظفي بنك البركة هي عقود عمل دائمة	12.416	99	.000	1.000	.84	1.16
37	يوجد في بعض الأقسام موظفين عدة من حملة الشّهادة العليا.	15.246	99	.000	1.280	1.11	1.45
38	يقوم مديري في العمل بتفويض جزء من مهامه لبعض الموظفين بغاية زيادة مهاراتهم ورفع كفاءاتهم.	-2.028-	99	.046	-.200-	-.40-	.00
البعد الأول: المرونة الوظيفية		15.501	99	.000	.592	.52	.67
39	أستطيع العمل بدوام جزئي في حالات معيّنة.	-2.564-	99	.012	-.413-	-.73-	-.09-
40	أكلف للعمل الإضافي في أيام معيّنة وبصورة غير دورية.	-1.022-	99	.310	-.160-	-.47-	.15
41	تسمح إدارة البنك لي بأن يبدأ عملي من العاشرة صباحاً بدلاً من التّاسعة في ظروف معيّنة	.414	99	.680	.080	-.31-	.47
42	عند عملي ل 4 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً أستطيع من الحصول على يوم إجازة إضافي.	.334	99	.739	.067	-.33-	.46

43	يوجد بعض الموظفين ضمن البنك يعملون عدد من السّاعات خلال السّنة بغض النّظر عن أيام العمل اليومية.	.491	99	.625	.093	-.29-	.47
	البعد الثاني: المرونة الزمانية	-.468-	99	.641	-.067-	-.35-	.22
	المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	3.688	99	.000	.263	.12	.40

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يبين الجدول السابق وجود فرق معنوي (P-value < 0.05) بين متوسط إجابات البنود والحياد (المتوسط الفرضي) باستثناء البنود رقم (2، 3، 13، 16، 25، 40، 41، 42، 43) والمحور الثاني (مرونة الموارد البشرية) ككل، حيث كانت (P-value > 0.05)، وتدلّ قيمة الاختبار المحسوبة الموجبة للبنود السّابقة أنّ الموظفين موافقون على العبارات، وقيمة الاختبار المحسوبة السّالبة للعبارات السّابقة أنّ الموظفين غير موافقين على البنود، بينما لا يوجد فرق معنوي بين متوسط العبارات رقم (2، 3، 13، 16، 25، 40، 41، 42، 43) والمحور الثاني (مرونة الموارد البشرية) ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط الفرضي) والذي يعبر عن الحياد لأن (P-value > 0.05) للبنود السابقة.

7. تحليل فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها:

الفرضية الرّئيسة الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف)، باستخدام اختبار ت ستيودنت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (26) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف)

المحور	الصفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: الذّكاء العاطفي لدى المديرين	**مدير**	30	3.91	.323	1.572	128	.119	غير دال
	موظف	100	3.79	.363				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار ت للمحور كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة أي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف).**

تفسير نتائج الفرضية الرّئيسية الأولى:

بيّنت نتائج الفرضية الرّئيسية الأولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف)، ويمكن تفسير ذلك بأنّ كلاً من المديرين والموظفين قاموا بالإجابة على كل بند من بنود محور الذّكاء العاطفي بشفافية وموضوعية عالية بعيداً عن التّجمل، وهذا بدوره يدل على اهتمام موظفي البنك على اختلاف منصبهم الوظيفي بعملية البحث العلمي لما لها من فوائد تنعكس على البنك حيث تفيد نتائج وتوصيات الدّراسة في إلقاء الضّوء على بعض المشكلات الموجودة وأسباب وجودها وتقديم بعض المقترحات لحلها، بالإضافة إلى التّركيز على نقاط القوة واستغلالها بشكل أكبر، وإعطاء بعض التّوصيات الّتي تساهم في رفع سوية العمل وزيادة المزايا التّنافسية الّتي يتميز بها بنك البركة عن غيره.

الفرضية الرّئيسة الثّانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف)، باستخدام اختبار ت ستيودنت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (27) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف)

المحور	الصفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
البعد الأول: المرونة الوظيفية	مدير	30	3.71	.291	1.658	128	.100	غير دال
	موظف	100	3.59	.331				
البعد الثاني: المرونة الزمانية	مدير	30	3.02	.661	.364	128	.717	غير دال
	موظف	100	2.93	.234				
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	مدير	30	3.36	.319	.848	128	.398	غير دال
	موظف	100	3.26	.617				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار ت للمحور كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة أيّ: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف).**

تفسير نتائج الفرضية الرّئيسية الثّانية:

بيّنت نتائج الفرضية الرّئيسية الثّانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف)، ويمكن تفسير ذلك بأنّ كلاً من المديرين والموظفين قاموا بالإجابة على كل بند من بنود محور مرونة الموارد البشرية بشفافية وموضوعية عالية بعيداً عن التّجمل، وهذا بدوره يدل على اهتمام موظفي البنك على اختلاف منصبهم الوظيفي بعملية البحث العلمي لما لها من فوائد تنعكس على البنك حيث تفيد نتائج وتوصيات الدّراسة في إلقاء الضّوء على بعض المشكلات الموجودة وأسباب وجودها وتقديم بعض المقترحات لحلها، بالإضافة إلى التّركيز على نقاط القوة واستغلالها بشكل أكبر، وإعطاء بعض التّوصيات الّتي تساهم في رفع سوية العمل وزيادة المزايا التّنافسية الّتي يتميز بها بنك البركة عن غيره.

وعلى اعتبار أنّه لا توجد فروق بين متوسط درجات إجابات كلّ من المديرين والموظفين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين ومقياس مرونة الموارد البشرية، سوف تقوم الباحثة بالاعتماد على الاستبانة الموجّهة إلى عيّنة المديرين في الفرضية الثّالثة والرّابعة، والاعتماد على الاستبانة الموجهة إلى عيّنة الموظفين في الفرضية الخامسة.

الفرضية الرّئيسة الثّالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في أبعاد مرونة الموارد البشرية في بنك البركة – سورية، وتندرج تحت هذه الفرضية الرّئيسيّة الفرضيتان الفرعيتان التّاليتان:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لابُدّ من اختبارها واختبار فرضياتها الفرعية، وسيتمّ استعراض كلّ واحدة على حدة، حيث سيتمّ استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، لدراسة أثر المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي) في المتغير التابع (مرونة الموارد البشرية).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة الدّراسة.

للتّحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الذّكاء العاطفي لدى المديرين والمرونة الوظيفية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية قامت الباحثة باستخدام نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي) في المتغير التابع (المرونة الوظيفية)، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (28) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670	.448	.429	.220

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الذّكاء العاطفي والمتغير التابع المرونة الوظيفية قد بلغت (0.670) وهو ارتباط طردي عال الشدة، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.448) أي أن المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي) قد فسر ما نسبته (44.8%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (المرونة الوظيفية).

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التّباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفق الآتي:

الجدول (29) نتائج تحليل التّباين لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000	22.769	1.103	1	1.103	Regression	1
		.048	28	1.356	Residual	
			29	2.459	Total	

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي للذكاء العاطفي لدى المديرين في بُعد المرونة الوظيفة، وعليه فإنّ نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها:

الجدول (30) ثوابت الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.012	2.702		.497	1.343	(Constant)	1
.007	4.772	.670	.127	.604	الذّكاء العاطفي	

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي للذكاء العاطفي لدى المديرين في بعد المرونة الوظيفة، إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها أصغر من 0.05.

ويمكن توضيع العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة الآتية:

المرونة الوظيفة = 1.343 + (0.604× الذّكاء العاطفي)

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغير الذّكاء العاطفي بمقدار وحدة واحدة فإن المرونة الوظيفة ستتغير بمقدار (1.947) وبالاتجاه نفسه.

ومما سبق نقبل الفرضية الفرعية الأولى أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة الدّراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزمانية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة الدّراسة.

استخدمت الباحثة نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) في المتغير التابع (المرونة الزمانية)، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (31) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزمانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.322	.104	.072	.637

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) والمتغير التابع (المرونة الزمانية) قد بلغت (0.322) وهو ارتباط طردي ضعيف، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.104) أي أن المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) قد فسر ما نسبته (10.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (المرونة الزمانية).

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التّباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفق الآتي:

الجدول (32) نتائج تحليل التّباين لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزمانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.311	1	1.311	3.233	.083
	Residual	11.327	28	.406		
	Total	12.668	29			

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي لا يوجد أثر معنوي للذكاء العاطفي لدى المديرين في بعد المرونة الزمانية، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط لا يمكن استخدامه في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ولا يمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ومما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزمانية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة الدّراسة.

– بالنسبة للفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في أبعاد مرونة الموارد البشرية في بنك البركة – سورية

تم اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة على مستوى الذّكاء العاطفي لدى المديرين (المتغير المستقل) ومرونة الموارد البشرية ككل (المتغير التابع):

استخدمت الباحثة نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) في المتغير التابع (مرونة الموارد البشرية)، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (33) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.028	.001	.035	.324

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) والمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية) قد بلغت (0.028) وهو ارتباط طردي ضعيف، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.001) أي أن المتغير المستقل (الذّكاء العاطفي لدى المديرين) قد فسر ما نسبته (1%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (مرونة الموارد البشرية).

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التّباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفق الآتي:

الجدول (34) نتائج تحليل التّباين لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.002	1	.002	.021	.885
	Residual	2.947	28	.105		
	Total	2.950	29			

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي لا يوجد أثر معنوي للذكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط لا يمكن استخدامه في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ولا يمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ومما سبق **نرفض** الفرضية الرئيسة الثالثة ونقبل الفرضية البديلة أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة الدّراسة.

تفسير نتائج الفرضية الرّئيسية الثّالثة:

بيّنت نتائج الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرّئيسية الثّالثة **وجود** أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة المديرين.

وتُفسر الباحثة هذه النّتيجة بأنّ الذّكاء العاطفي للمدير يُعدّ المحرك الأساسي لكل المستويات الوظيفية في المؤسسة، ودافعها نحو التميز، حيث بيّنت نتائج دراسة (جاسم وكَرجي،2016) وجود علاقة ارتباط طردية جيدة بين الذّكاء العاطفي لدى المديرين وتعديل سلوك المرؤوسين، فعندما يأخذ المدير انفعالاته وانفعالات الموظفين على اختلاف مناصبهم ويقوم بتحليلها مع الاستماع الفعال لهم سيحصل على معلومات مهمة لا يستطيع الحصول عليها من أي مكان آخر وهذه المعلومات ستساهم في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم ورفع مستوى الإبداع والابتكار لديهم وتخفيف الملل والسّأم الّذي قد ينتج عن الوضع الرّتيب في العمل وذلك من خلال (وضع خطة عمل كاملة ومنظمة تقوم على إثراء عملهم وتفويضهم ببعض الأمور والاهتمام بتدويرهم الوظيفي وغيرها من الأمور الّتي تُساهم في رفع كفاءاتهم و زيادة خبراتهم، ممّا ينعكس على زيادة ولائهم وانتمائهم للمكان الّذي يعملون به فيبذلون ما بوسعهم لرفع جودة الخدمات المقدّمة)، كما أنّ البيئة الإيجابية الّتي يوفرها هذا النّوع من المديرين تعمل على استقرار العاملين في المنظمة وتقليل دورانهم واجتذاب العمال الأكفاء ممّا يدعم المنظمة ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة تُؤدي إلى زيادة عائدات المؤسسة بشكل كبير، وتُفسر الباحثة دلالة تأثير عامل الذّكاء العاطفي في المرونة الوظيفية بنسبة 44.8% بأنّ وجود عامل الذّكاء العاطفي للمدير وحده هو عامل غير كاف للمرونة الوظيفية، ويجب توفر عوامل آخرى لتحقيق مستويات عالية من هذه المرونة كالصّلابة النّفسية لدى الموظفين، الرواتب الجيدة، إشراكهم في وضع خطط العمل اليومية والاستراتيجية .. الخ من الأمور الّتي تساهم في رفع هذا المستوى بشكل كبير.

بينما دلّت نتائج الفرضية الفرعية الثّانية من هذه الفرضية إلى **عدم وجود** أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزمانية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة المديرين.

وتُفسر الباحثة هذه النّتيجة بأنّ سياسات العمل الداخلية في البنك تقوم على المبدأ التّقليدي الّذي يُلزم الموظف بعدد ساعات محددة خلال اليوم، مع عدم إدراك الإدارة لأهمية عامل المرونة الزّمانية في العمل وماله من آثار إيجابية تنعكس على مستوى أداء الموظف وجودة أدائه.

أمّا بالنّسبة للمتغير التّابع ككل فقد نتج عن هذه الدّراسة **عدم وجود** أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة المديرين.

الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى للمتغيرات الدّيموغرافية التّالية " النّوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك ".

ويتفرع عنها:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير النّوع.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تبعاً لمتغير النّوع (ذكور، واناث)، باستخدام اختبار ت ستيودنت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (35) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تبعاً لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: الذّكاء العاطفي لدى المديرين	**ذكور**	21	4.02	.306	3.242	28	.003	دال
	اناث	9	3.66	.200				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار ت للمحور كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى أيّ: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير النّوع**، وكان الفرق لصالح الذكور.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التّباين الأحادي أنوفا (One-Way ANOVA)، لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر

المحور	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: الذّكاء العاطفي لدى المديرين	من 25 إلى 35 سنة	3	3.50	.000
	من 36 إلى 45 سنة	17	3.91	.333
	أكثر من 45 سنة	10	4.04	.254
	الكلي	30	3.91	.323

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

الجدول (37) نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر

	مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار عند 0.05
المحور الأول: الذّكاء العاطفي لدى المديرين	بين المجموعات	.662	2	.331	3.793	.035	دال
	داخل المجموعات	2.357	27	.087			
	المجموع	3.020	29				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت معنوية إذ كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر.**

ومنه لتحديد جهة الفروق استخدمت الباحثة اختبار دونيت سي (Dunnett C) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات غير المتجانسة، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (38) اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر

(I) العمر	(J) العمر	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	القرار
من 25 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	-.412-*	.081	**دال لصالح من 36 إلى 45 سنة**
	أكثر من 45 سنة	-.536-*	.080	**دال لصالح أكثر من 45 سنة**
من 36 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	-.124-	.114	**غير دال**

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق:

- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (من 25 إلى 35 سنة) و(من 36 إلى 45 سنة) لصالح العمر الأكبر أي لصالح مجموعة (من 36 إلى 45 سنة).
- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (من 25 إلى 35 سنة) و(أكثر من 45 سنة) لصالح العمر الأكبر أي لصالح مجموعة (أكثر من 45 سنة).
- عدم وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (من 36 إلى 45 سنة) و(أكثر من 45 سنة).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التّباين الأحادي أنوفا (One-Way ANOVA)، لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: الذّكاء العاطفي لدى المديرين	معهد متوسط	2	4.21	.000
	إجازة جامعية	20	4.00	.313
	دبلوم أو ماجستير	8	3.61	.097
	الكلي	30	3.91	.323

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

الجدول (40) نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار عند 0.05
المحور الأول: الذّكاء العاطفي لدى المديرين	**بين المجموعات**	1.094	2	.547	7.669	.002	دال
	داخل المجموعات	1.926	27	.071			
	المجموع	3.020	29				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت معنوية إذ كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

ومنه لتحديد جهة الفروق استخدم اختبار دونيت سي (Dunnett C) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات غير المتجانسة، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (41) اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	فرق المتوسطات (I–J)	الخطأ المعياري	القرار
معهد متوسط	إجازة جامعية	.211*	.070	**دال لصالح معهد متوسط**
	دبلوم أو ماجستير	.607*	.034	**دال لصالح معهد متوسط**
إجازة جامعية	دبلوم أو ماجستير	.396*	.078	**دال لصالح إجازة جامعية**

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق:

- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (معهد متوسط) و(إجازة جامعية) لصالح مجموعة (معهد متوسط).
- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (معهد متوسط) و(دبلوم أو ماجستير) لصالح مجموعة (معهد متوسط).
- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (إجازة جامعية) و(دبلوم أو ماجستير) لصالح مجموعة (إجازة جامعية).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في البنك.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل في البنك، باستخدام اختبار ت ستيودنت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (42) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تبعاً لمتغير سنوات العمل في البنك

المحور	سنوات العمل في البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: الذّكاء العاطفي لدى المديرين	من 5 إلى 10 سنوات	16	3.82	.355	1.694	28	.101	غير دال
	من 11 إلى 15 سنة	14	4.02	.255				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار ت للمحور كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة أي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين**

متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في البنك.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرّابعة:

4) **بيّنت نتائج الفرضية الفرعية الأولى** من هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير النّوع وكان الفرق لصالح الذّكور، وتتوافق هذه النّتيجة مع دراسة (Baba, 2017) **بينما تتعارض** مع دراسة (إمام،2013)، (خوندة،2010)، (Ozkarai &Ustu, 2019) الّتي نصت على عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد العاملين من حيث امتلاكهم لمهارات الذّكاء العاطفي تُعزى لمتغير النّوع، و**تُفسر** الباحثة النّتيجة الّتي جاءت بها هذه الدّراسة بأنّ الذّكور يختلفون عن الإناث في اتّخاذ القرارت وذلك لاختلاف طريقة التّفكير حيث أنّ أسلوب تفكير الرّجل إدراكي مركّز يقوم على التّمهل والتّفكير والتّركيز في أدق التّفاصيل كما لديه القدرة الأكبر على السّيطرة على مشاعره وضبطها وتحويلها لسلوك مدروس، بينما تكون الأنثى أكثر عجلة في اتّخاذ القرار وغالباً ما تعتمد على مشاعرها بذلك، كما أنّ لديها صعوبة في اتّخاذ قرارها بنفسها بعيداً عن مساعدة الآخرين.

وقد بيّنت نتائج الفرضية الفرعية الثّانية من هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير العمر، حيث أثبتت الدّراسة أنّه كلّما ازداد عمر الفرد ازداد ذكائه العاطفيّ، وتتوافق هذه النّتيجة مع ما جاءت به دراسة (إمام،2013)،(خوندة،2010) (Baba, 2017) والعديد من الدّراسات الّتي أثبتت أنّ الذّكاء العاطفي يزيد ويتطور عبر مراحل الحياة، وتُفسر الباحثة ذلك بأنّه كلّما تقدّم الفرد في العمر زادت قدرته على تحديد مشاعره الحقيقية وفهمها وإدارتها وتقويمها بالإضافة إلى قدرته على العزل بين مشكلاته الشّخصية والأعمال المطلوب إنجازها في حياته العملية وبذلك يكون أكثر قدرةً وتوازناً على

ترشيد سلوكه وتفكيره بوسائل متعددة تزيد من فرص نجاحه في التّعامل مع ذاته وينعكس ذلك إيجاباً على تعامله مع الآخرين فيصبح أكثر قدرة على الإحساس بهم ومراعاة مشاعرهم ممّا يؤدّي إلى بناء علاقات هادفة ومستمرة.

بينما بيّنت نتائج الفرضية الفرعية الثّالثة من هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، والفرق لصالح الشّهادة الأدنى مرتبة علمية، وتتعارض هذه النّتيجة مع دراسة (Ozkarai &Ustu, 2019) (الكرد،2016) حيث بيّنت هذه الدّراسات عدم وجود فروق بين آراء أفراد العيّنة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتُفسر الباحثة هذه النّتيجة بأنّ الفرد ذو المرتبة الأدنى علمياً لديه القدرة على الدّخول إلى سوق العمل بوقت مبكر وتكوين علاقات اجتماعية كبيرة وذلك لتوفر الوقت الأكبر لديه، ممّا يُؤدي إلى انخراطه في المجتمع وتعلمه كيفية التّعامل مع كافة الشّخصيات والفئات خلال فترة زمنية أقل.

وبالنّسبة إلى الفرضية الفرعية الرّابعة فقد أوضحت النّتائج بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في البنك، وتتّفق نتائج هذه الدّراسة مع دراسة (إمام، 2013)، بينما تتعارض مع دراسة (خوندة، 2010)، و(الكرد،2016) الّذي وضّح وجود فروق وذلك لصالح الّذين سنوات خدمتهم أقل من عشر سنوات، وتُفسر الباحثة ذلك بأنّ إدارة البنك تهتم بموضوع الذّكاء العاطفي بشكل كبير وتضعه ضمن المعايير الأساسية لسياسات الاستقطاب والتّوظيف، كما تقوم بعقد ورشات عمل تدريبية للمديرين تحت إشراف مختصين والّتي بدورها تساهم في رفع مستوى الذّكاء العاطفي لديهم.

الفرضية الرئيسة الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الدّيموغرافية التّالية "النّوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك".

ويتفرع عنها:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير النّوع.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تبعاً لمتغير النوع (ذكور، واناث)، باستخدام اختبار ت ستيودنت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (43) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تبعاً لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
البعد الأول: المرونة الوظيفية	**ذكور**	68	3.68	.209	3.454	98	.001	دال
	اناث	32	3.41	.455				
البعد الثاني: المرونة الزمانية	**ذكور**	68	2.92	1.260	.120	98	.905	غير دال
	اناث	32	2.96	1.204				
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	**ذكور**	68	3.30	.652	.742	98	.461	غير دال
	اناث	32	3.19	.538				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار ت للمحور الثاني ولبعد المرونة الزمانية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة أي **لا توجد فروق**

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية ككل وعلى بعد المرونة الزمانية تُعزى لمتغير النّوع.

بينما كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار ت لبعد المرونة الوظيفية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على بعد المرونة الوظيفية تُعزى لمتغير النّوع**، وكانت الفرق لصالح الذكور.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التّباين الأحادي أنوفا (One-Way ANOVA)، لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير العمر، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير العمر

المحور	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول: المرونة الوظيفية	أقل من 25 سنة	8	2.85	.602
	من 25 إلى 35 سنة	32	3.61	.231
	من 36 إلى 45 سنة	44	3.71	.186
	أكثر من 45 سنة	16	3.60	.128
	الكلي	100	3.59	.331
البعد الثاني: المرونة الزمانية	أقل من 25 سنة	8	3.83	.528
	من 25 إلى 35 سنة	32	2.97	1.227
	من 36 إلى 45 سنة	44	2.92	1.257
	أكثر من 45 سنة	16	2.47	1.303

	الكلي	100	2.93	1.234
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	أقل من 25 سنة	8	3.34	.289
	من 25 إلى 35 سنة	32	3.29	.629
	من 36 إلى 45 سنة	44	3.31	.653
	أكثر من 45 سنة	16	3.03	.619
	الكلي	100	3.26	.617

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

الجدول (45) نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير العمر

	مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار عند 0.05
البعد الأول: المرونة الوظيفية	بين المجموعات	3.767	3	1.256	20.595	.000	دال
	داخل المجموعات	4.329	96	.061			
	المجموع	8.095	99				
البعد الثاني: المرونة الزمانية	بين المجموعات	7.511	3	2.504	1.689	.177	غير دال
	داخل المجموعات	105.236	96	1.482			
	المجموع	112.747	99				
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	بين المجموعات	.767	3	.256	.663	.578	غير دال
	داخل المجموعات	27.384	96	.386			
	المجموع	28.150	99				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار ت للمحور الثاني ولبعد المرونة الزمانية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة أي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية ككل وعلى بعد المرونة الزمانية تُعزى لمتغير العمر.**

بينما كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار ت لبعد المرونة الوظيفية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على بعد المرونة الوظيفية تُعزى لمتغير العمر.**

ومنه لتحديد جهة الفروق على بعد المرونة الوظيفية الدال إحصائياً استخدم اختبار دونيت سي (Dunnett C) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات غير المتجانسة، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (46) اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على بعد المرونة الوظيفية تُعزى لمتغير العمر

(I) العمر	(J) العمر	فرق المتوسطات (I–J)	الخطأ المعياري	القرار
أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35 سنة	-.763-	.250	غير دال
	من 36 إلى 45 سنة	-.859-	.248	غير دال
	أكثر من 45 سنة	-.750-	.249	غير دال
من 25 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	-.097-	.057	غير دال
	أكثر من 45 سنة	.013	.060	غير دال
من 36 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	.109	.049	غير دال

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فرق معنوي بين متوسطات كل مجموعتين، ومنه فإن الفروق لم تكن جوهرية إلى الحد الذي يظهره اختبار دونيت سي.

لذلك أجري اختبار (LSD) أقل فروق ممكنة وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (47) اختبار LSD للمقارنات البعدية المتعددة على المرونة الوظيفية تُعزى لمتغير العمر

(I) العمر	(J) العمر	فرق المتوسطات (I–J)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35 سنة	-.763-*	.113	.000	دال لصالح من 25 إلى 35 سنة
	من 36 إلى 45 سنة	-.859-*	.110	.000	دال لصالح من 36 إلى 45 سنة
	أكثر من 45 سنة	-.750-*	.123	.000	دال لصالح أكثر من 45 سنة
من 25 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	-.097-	.066	.149	غير دال
	أكثر من 45 سنة	.013	.087	.887	غير دال
من 36 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	.109	.083	.194	غير دال

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق:

- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (أقل من 25 سنة) و(من 25 إلى 35 سنة)، لصالح مجموعة (من 25 إلى 35 سنة).
- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (أقل من 25 سنة) و(من 36 إلى 45 سنة)، لصالح مجموعة (من 36 إلى 45 سنة).
- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (أقل من 25 سنة) و(أكثر من 45 سنة)، لصالح مجموعة (أكثر من 45 سنة).
- عدم وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (من 25 إلى 35 سنة) و(من 36 إلى 45 سنة).
- عدم وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (من 25 إلى 35 سنة) و(أكثر من 45 سنة).
- عدم وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (من 36 إلى 45 سنة) و(أكثر من 45 سنة).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التّباين الأحادي أنوفا (One-Way ANOVA)، لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (48) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول: المرونة الوظيفية	معهد متوسط	12	3.13	.626
	إجازة جامعية	64	3.64	.192
	دبلوم أو ماجستير	24	3.68	.248
	الكلي	100	3.59	.331
البعد الثاني: المرونة الزمانية	معهد متوسط	12	3.27	.943
	إجازة جامعية	64	2.62	1.139
	دبلوم أو ماجستير	24	3.61	1.340
	الكلي	100	2.93	1.234
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	معهد متوسط	12	3.20	.361
	إجازة جامعية	64	3.13	.560
	دبلوم أو ماجستير	24	3.65	.720
	الكلي	100	3.26	.617

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

الجدول (49) نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار عند 0.05
البعد الأول: المرونة الوظيفية	بين المجموعات	2.172	2	1.086	13.202	.000	دال
	داخل المجموعات	5.923	97	.082			
	المجموع	8.095	99				
	بين المجموعات	14.082	2	7.041	5.138	.008	دال

البعد الثاني: المرونة الزمانية	داخل المجموعات	98.664	97	1.370			
	المجموع	112.747	99				
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	بين المجموعات	3.539	2	1.770	5.177	.008	دال
	داخل المجموعات	24.611	97	.342			
	المجموع	28.150	99				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) معنوية بالنسبة للبعدين وللمحور الثاني ككل إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من المستوى (0.05) ومنه نقبل الفرضية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

ومنه لتحديد جهة الفروق استخدم اختبار دونيت سي (Dunnett C) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات غير المتجانسة، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (50) اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على بعدي مقياس مرونة الموارد البشرية لدى الموظفين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	فرق المتوسطات (J-I)	الخطأ المعياري	القرار
البعد الأول: المرونة الوظيفية	معهد متوسط	إجازة جامعية	-.510-	.211	غير دال
		دبلوم أو ماجستير	-.550-	.217	غير دال
	إجازة جامعية	دبلوم أو ماجستير	-.040-	.065	غير دال
البعد الأول: المرونة الزمانية	معهد متوسط	إجازة جامعية	.650	.355	غير دال
		دبلوم أو ماجستير	-.344-	.446	غير دال
	إجازة جامعية	دبلوم أو ماجستير	-.994-*	.356	دال لصالح دبلوم أو ماجستير
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	معهد متوسط	إجازة جامعية	.070	.145	غير دال
		دبلوم أو ماجستير	-.447-	.208	غير دال
	إجازة جامعية	دبلوم أو ماجستير	-.517-*	.188	دال لصالح دبلوم أو ماجستير

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق:

- بالنسبة للبعد الأول: المرونة الوظيفية لم تكن الفروق معنوية بين متوسطي كل مجموعتين.
- بالنسبة للبعد الثاني: المرونة الزمانية تبين وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (إجازة جامعية) و(دبلوم أو ماجستير) وكانت الفروق لصالح دبلوم أو ماجستير، بينما لم تكن بقية الفروق معنوية والتي تم الإشارة إليها في الجدول.
- بالنسبة للمحور الثاني: مرونة الموارد البشرية تبين وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (إجازة جامعية) و(دبلوم أو ماجستير) وكانت الفروق لصالح دبلوم أو ماجستير، بينما لم تكن بقية الفروق معنوية والتي تم الإشارة إليها في الجدول.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في البنك.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التّباين الأحادي أنوفا (One-Way ANOVA)، لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في البنك، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (51) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير سنوات العمل في البنك

المحور	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول: المرونة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	32	3.38	.450
	من 5 إلى 10 سنوات	52	3.66	.166
	من 11 إلى 15 سنة	16	3.80	.222
	الكلي	100	3.59	.331

البعد الثاني: المرونة الزمانية	أقل من 5 سنوات	32	3.05	.975
	من 5 إلى 10 سنوات	52	2.77	1.337
	من 11 إلى 15 سنة	16	3.23	1.367
	الكلي	100	2.93	1.234
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	32	3.21	.409
	من 5 إلى 10 سنوات	52	3.22	.679
	من 11 إلى 15 سنة	16	3.52	.731
	الكلي	100	3.26	.617

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

الجدول (52) نتائج اختبار تحليل التّباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير سنوات العمل في البنك

	مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار عند 0.05
البعد الأول: المرونة الوظيفية	بين المجموعات	1.838	2	.919	10.574	.000	دال
	داخل المجموعات	6.257	97	.087			
	المجموع	8.095	99				
البعد الثاني: المرونة الزمانية	بين المجموعات	2.457	2	1.228	.802	.452	غير دال
	داخل المجموعات	110.290	97	1.532			
	المجموع	112.747	99				
المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية	بين المجموعات	.922	2	.461	1.219	.302	غير دال
	داخل المجموعات	27.229	97	.378			
	المجموع	28.150	99				

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لم تكن معنوية بالنسبة للبعد الثاني وللمحور الثاني إذ كانت القيمة الاحتمالية أكبر من المستوى (0.05) ومنه نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة أي: **لا توجد فروق ذات دلالة**

إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على بعد المرونة الزمانية وعلى مقياس مرونة الموارد البشرية ككل تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في البنك.

بينما كانت القيمة الاحتمالية (sig) معنوية بالنسبة للبعد الأول إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من المستوى (0.05) ومنه نقبل الفرضية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على بعد المرونة الوظيفية تُعزى لمتغير سنوات العمل في البنك.**

ومنه لتحديد جهة الفروق على بعد المرونة الوظيفية استخدم اختبار دونيت سي (Dunnett C) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات غير المتجانسة، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (53) اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة على بعد المرونة الوظيفة تُعزى لمتغير سنوات العمل في البنك

المتغير	(I) سنوات العمل في البنك	(J) سنوات العمل في البنك	فرق المتوسطات (I–J)	الخطأ المعياري	القرار
البعد الأول: المرونة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.287-*	.096	دال لصالح من 5 إلى 10 سنوات
		من 11 إلى 15 سنة	-.425-*	.112	دال لصالح من 11 إلى 15 سنة
	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	-.138-	.069	غير دال

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يتبين من الجدول السابق:

- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (أقل من 5 سنوات) و(من 5 إلى 10 سنوات) لصالح مجموعة (من 5 إلى 10 سنوات).
- وجود فرق معنوي بين متوسطي المجموعتين (أقل من 5 سنوات) و(من 11 إلى 15 سنة) لصالح مجموعة (من 11 إلى 15 سنة).
- عدم وجود فرق معنوي بين المجموعتين (من 5 إلى 10 سنوات) و(من 11 إلى 15 سنة).

الفصل الثّاني

يتناول هذا الفصل:

1) نتائج فرضيات الدّراسة.

2) نتائج الدّراسة الوصفية.

3) توصيات الدّراسة.

4) المقترحات والآفاق المستقبلية.

1.نتائج فرضيات الدّراسة:

1) **عدم وجود** فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف).
2) **عدم وجود** فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية (مدير، موظف).
3) **وجود** أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الوظيفية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة المديرين. بينما **لا يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في المرونة الزمانية أمّا بالنّسبة للمتغير التّابع ككل فقد نتج عن هذه الدّراسة **عدم وجود** أثر ذو دلالة إحصائية للذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية لدى أفراد عيّنة المديرين.
4) **وجود** فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى **لمتغير النّوع وكانت الفروق لصالح الذّكور**، وكذلك **وجود** فروق تُعزى لمتغير **العمر وكانت الفروق لصالح الفئة الأكبر عمرياً، ووجود** فروق تُعزى **لمتغير المؤهل العلمي والفروق لصالح الفئة ذات الشّهادة الأدنى مرتبة علمية**، بينما **لا توجد** فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة المديرين على مقياس الذّكاء العاطفي لدى المديرين تُعزى لمتغير **عدد سنوات العمل في البنك.**
5) **وجود** فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الموظفين على مقياس مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير **النّوع** وكانت الفروق لصالح **الذّكور**، و**وجود** فروق تُعزى لمتغير **المؤهل العلمي** وكانت الفروق لصالح الفئة ذات الشّهادة **الأعلى مرتبة علمية** وكذلك **وجود** فروق تُعزى لمتغير العمر وكانت الفروق لصالح الفئة **الأكبر عمرياً، ووجود** فروق لدى الموظفين فيما يتعلق بمحور مرونة الموارد البشرية تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في البنك وكانت الفروق لصالح الفئة الّتي لديها **عدد سنوات عمل أكثر.**

2. نتائج الدّراسة الوصفية:

1.) يتمتّع مديرو البنك **بمستوى عالٍ من الذّكاء العاطفي**، وهذا بدوره يعكس سياسات الاستقطاب والتّوظيف والتّدريب الّتي تتبعها إدارة البنك حيث تأخذ بعين الاعتبار أهمية تمتّع طاقم عملها بمهارات شخصية واجتماعية إلى جانب الشّهادات العلمية والخبرة العملية، لما لها من أهمية تنعكس على أداء الأفراد وجودة الخدمات.

2.) تهتم إدارة البنك **بفرق العمل الجماعية** وتسعى دوماً لخلق جو مريح ومتناغم بين أعضاء الفريق يقوم على التّكامل والتّنسيق وعلاج الصّراعات بين أعضائها.

3.) يهتم مديرو البنك بمتابعة **تفاصيل العمل الدّقيقة** للموظفين وهذا يدلّ على المركزية العالية في طريقة سير العمل، وعدم منح الموظفين الحرية الكاملة في كيفية إجراء العمل.

4.) **بطء سياسات التّرقية الوظيفية** المطبقة في البنك حيث يحتاج أيّ موظف مهما كانت خبراته العملية وشهاداته العُليا إلى أكثر من خمس سنوات عمل في البنك للوصول إلى رُتبة مدير.

5.) تسعى إدارة البنك إلى **استقطاب الكفاءات النوعية من الفئات الشابة**، حيثُ أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية وحوالي ربع أفراد العينة من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدبلوم) وجميعهم تتراوح أعمارهم ما بين (25 – 45) سنة.

6.) **تنخفض** نسبة تواجد المديرين والموظفين الّذين لديهم سنوات عمل في البنك أكثر من عشر سنوات، وهذا يدلّ على قيام بعض المنظمات بصيد واستقطاب بعض الكفاءات النّوعية الموجودة في البنك عن طريق تقديم حوافز عالية لا يقوم البنك بتقديمها لكوادره، أو تعزو الباحثة ذلك إلى آثار وانعكاسات الأزمة في سوريا على البنك الّتي جعلت بعضاً من أصحاب الخبرات يفضلون السّفر والعمل في الخارج.

7.) يمتلك موظفو البنك **درجة عالية من المرونة وظيفية**، وتَعدّ الباحثة المرونة الوظيفية ضرورة يجب تواجدها كون المنظمات في سورية تعيش في بيئة سريعة التّغير، وهذا بدوره يحتاج إلى وجود موظفين يمتازون بمهارات عالية من المرونة ولديهم القدرة على التّكيف مع الوضع بشكل سريع وبكفاءة عالية.

8.) عدم تطبيق إدارة البنك لسياسات المرونة الزّمانية واتّباعها نظام ساعات العمل التّقليدية.

3. توصيات الدّراسة:

على ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة، ترى الباحثة أهمية الأخذ بعين الاعتبار لجملة من النقاط أهمّها:

1.) اعتماد إدارة البنك الهيكل التّنظيمي العضوي "Organic Structure" عوضاً عن الهيكل الميكانيكي كونه يتّسم بمرونة كبيرة ويوفر قدرة أكبر على التّأقلم والتّكيف السّريع مع التّغيير، حيث أنّ تطبيق هذه الهيكلية مع مالها من ميزات وآثار إيجابية ستؤدي إلى خلق بيئة عمل تحفيزية وخاصّةً بوجود مديرين يتمتّعون بمهارات عالية من الذّكاء العاطفي ممّا يساعد في تعظيم الاستفادة من ميزات هذه الهيكلية.

2.) وضع إدارة البنك استراتيجية عمل واضحة ومدروسة لعملية التّدوير الوظيفي للموظفين، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء أفراد أكثر قدرة على تولي وظائف إدارية أعلى، لما يملكون من إلمام بجميع الوظائف التي يعملون بها، والّذي بدوره يؤدّي إلى تحقيق الاستفادة المُثلى للإدارة العُليا من الكفاءات الفردية.

3.) تصميم مديرو البنك لبرامج تدريبية تنسجم مع الاحتياجات التّدريبية للموظفين، حيث يستطيع المديرون تحديد هذه الاحتياجات لما يمتلكونه من مهارات ذكاء عاطفي تساعدهم على فهم الاختلافات الفردية بين الموظفين من خلال فهمهم الواضح والعميق لعواطف هؤلاء الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم.

4.) اعتماد إدارة البنك سياسة المرونة الزّمانية وخصوصاً السّاعات اليومية المرنة وأسبوع العمل المكثف (المضغوط) وذلك في المناصب الّتي لا تحتاج إلى تماس مباشر مع العملاء، حيث أنّ تطبيق هذه السّياسة أمر ممكن في ظل وجود مديرين يتمتّعون بمهارات عالية من الذّكاء العاطفي كونها تُسهّل تطبيق سياسات عمل مرنة ومنتجة.

5.) الاهتمام ببرامج وسياسات الاستبقاء والتّرقية في البنك، ووضع الخطط اللازمة لذلك بما يضمن رفع مُعدّل المُوظّفين العاملين في البنك لما يزيد عن عشر سنوات كون هذا النوع من الخبرات يُمثّل ذاكرة البنك الإداريّة وبالتالي يُساهم بتطوير العمل فيه من مناحٍ عديدة.

6.) استقطاب الكفاءات العالية المستوى في العمل المصرفيّ للعمل في البنك جنباً إلى جنب مع الكفاءات الشابة بما يُحقّق أقصى فائدة للبنك من حيث حيوية وإبداع أفكار الشباب المُتجدّدة وبين خبرة ومعرفة وعمق تفكير الفئة الأكبر عمراً وبالتالي نقل هذه الخبرة والمعرفة إلى الفئة الشابة لتطويرها بقوالب حديثة.

7.) توفير نظم معلومات تتعلق باقتراحات الموظفين وملاحظاتهم حول العمل للاستفادة منها في اتّخاذ القرارات وتطوير أداء البنك في سبيل زيادة عامل المرونة ممّا يؤدي إلى محافظة البنك على موقعه التّنافسي، وذلك من خلال تأطير هذه الاقتراحات والملاحظات وتحقيق التّكامل فيما بينها.

4. المقترحات والآفاق المستقبلية:

تقترح الباحثة فيما يلي بعض المواضيع الّتي يمكن أن تكون نقطة انطلاقة مستقبلية لبحوث ودراسات آخرى:

- أثر أنماط القيادة الإدارية على مرونة الموارد البشرية.
- دور تخطيط المسار الوظيفي في مرونة الموارد البشرية.
- أثر مرونة الموارد البشرية على تطوير المسار الوظيفي.
- الذّكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع في التّخطيط الاستراتيجي.

قائمة المراجع

1.) المراجع باللّغة العربية.

2.) المراجع باللّغة الإنكليزية.

1.) المراجع باللّغة العربية:

1-1) الكتب Books:

1.) جولمان، د. (1995). **الذّكاء العاطفيّ**. ترجمة: ليلى الجبالي. الكويت. المجلس الوطني للثّقافة والفنون والآداب، ص:364.

2.) السلمي، علي. (2002). **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.** القاهرة: مصر. دار غريب.

3.) عبد الرؤوف، طارق، وعيسى، إيهاب. (2018). **الذّكاء العاطفي والذّكاء الاجتماعي.** ط :1. القاهرة: مصر. المجموعة العربية للتّدريب والنّشر. ص: 214.

4.) العيتي، ياسر. (2003). **نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة.(** ط: 5). دمشق: سوريا. دار الفكر، ص: 95.

5.) العيتي، ياسر. (2004). **الذّكاء العاطفي في الإدارة والقيادة**. (ط:6). دمشق: سوريا. دار الفكر، ص :92.

6.) كمبرلي، ن. (2016). **الدّليل إلى تحليل المحتوى**. ترجمة: جورج قسيس. دمشق: سوريا. الهيئة العامّة السورية للكتاب.

7.) اللوزي، موسى. (2002). **التّنظيم وإجراءات العمل.** عمان: الأردن. دار وائل للنشر والتّوزيع.

1-2) المجلات والصّحف Magazines and Newspapers:

2.1 – مقالة من مجلة دورية:

1.) آمنة، نوال.(د.ت.). دور الذّكاء الانفعالي للقائد في تحقيق تميز المؤسسة . **مجلة أبعاد اقتصادية**. ص: 214 –232 . بومرداس : الجزائر. جامعة محمد بوقرة.

2.) البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم عبيد. (2015). أثر البراعة التّنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية – دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**. مج: 17، عدد: 1. ص–ص:17 –32. العراق.

3.) جاسم ، نغم علي، و كَرجي، سحر أحمد. (2016). الذّكاء الشّعوري للمديرين و تأثيره في تعديل سلوك المرؤوسين – دراسة تحليلية لآراء عيّنة من المديرين في الجامعة المستنصرية. **مجلة الإدارة والاقتصاد**. مج:39. عدد:109. ص– ص: 161 – 177. بغداد: العراق. الجامعة المستنصرية.

4.) صالح، سرمد غانم، وحسين، إسراء طارق. (2010). رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة – دراسة في جامعة الموصل. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**. مج: 6، عدد: 17. الموصل: العراق. جامعة الموصل.

5.) الطّائي، علي حسون، والتّميمي، محمد ياسين. (د.ت). أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل – دراسة استطلاعية في ديوان الرّقابة المالية. **مجلة كلية التّراث الجامعة**. عدد: 20. ص – ص: 35–67. العراق.

6.) العيد، وليد.(2014). نظرية الذّكاءات المتعددة لجاردنر – تقنين المقياس. **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**. عدد: 17. ص–ص:205 – 220 . وهران : الجزائر.جامعة وهران.

7.) مرزوق، عبد العزيز علي، والبردان، محمد فوزي أمين. (2018). دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري –دراسة تطبيقية على الشّركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. **المجلة العلمية للبحوث التّجارية**، مج: 4، عدد: 5، ص–ص: 261 – 29. السادس من أكتوبر: مصر. جامعة المنوفية.

8.) محمد، أثير عبد الله. (2013). تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التّشغيلي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية / الثّانية. **مجلة دراسات محاسبية ومالية**. مج:8، عدد: 23. ص–ص: 370–399.بغداد: العراق. جامعة بغداد.

9.) محمد، محسن علوان. (2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية – دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية. **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدّراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**. مج :10. عدد: 4.ص-ص: 157 – 175. القادسية: العراق. جامعة القادسية.

1-3) المؤتمرات والنّدوات Conference Proceedings:

- شلاكه، طارق كاظم، ولايذ، واثق حياوي، وجودة، رضوان جبار. (2018). **أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الرّيادة الاستراتيجية للمنظمات – بحث استطلاعي في جامعة ذي قار**. وقائع المؤتمر العلمي التّخصصي الرّابع للكلية التّقنية الإدارية، بغداد.

1-4) المواقع الالكترونية:

1.) **التّفاؤل والتّشاؤم**. Educapsy، 17/ آذار/2017. الرّابط:
https://educapsy.com/blog/optimisme-pessimisme-388

2.) **المرونة التّنظيمية**. bsi، الرّابط:
/--/https://www.bsigroup.com/ar-AE/2/-3

3.) **نظام العمل المرن**. مرن، 16/ آب / 2020. الرّابط:
/https://marn.io/2020/08/16/saudi-flexible-work-policy

4.) **wondereight**. رابط الشّركة:
/https://www.wondereight.com

5.) **طريقة حساب حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون**، Calameo، الرّابط:
https://en.calameo.com/books/000615303c5a8f0f13265

6.) **شهادات وجوائز بنك البركة**. البركة، الرّابط:
https://www.albaraka.com.sy/page/view/awards-and-certificates?lang=ar

1-5) رسائل الماجستير والدّكتوراه Theses and Dissertations :

1.) إمام، آيات محمد أسعد. (2013). **الذّكاء العاطفي وعلاقته بالاحتراق النّفسي لدى معلمي الصّفوف الثّلاثة الأولى بمدارس وكالة الغوث الدّولية بمنطقة الخليل التّعليمية**. رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في تخصص الإرشاد النفسي والاجتماعي. كلية الآداب. جامعة القدس. القدس: فلسطين.

2.) أبو عفش، إيناس شحتة. (2012). **أثر الذّكاء العاطفي على مقدرة مكتب الأونروا بغزة على اتّخاذ القرار و حل المشكلات.** دراسة قدّمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية التّجارة. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

3.) بن أحمد، آسية. (2017). **أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس**. رسالة قدمت لنيل درجة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التّسيير. جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس. الجزائر.

4.) بظاظو، عزمي محمد. (2010). **أثر الذّكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التّابع للأونروا**. رسالة قدّمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية التّجارة. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

5.) بن علي، حليمة. (2015). **إدارة الذّات وعلاقتها برتبة الميلاد لدى المراهق**. رسالة قُدمت لنيل درجة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة: الجزائر.

6.) بن غربال، سعيدة. (2015). **الذّكاء العاطفي وعلاقته بالتّوافق المهني – دراسة ميدانية على عيّنة من أساتذة جامعة محمد خيضر – بسكرة.** رسالة قدّمت لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة: الجزائر.

7.) حمد، نهى عبد الرّحمن توفيق. (2016). **علاقة الذّكاء العاطفي بجودة القرارت الإدارية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.** دراسة قدّمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة: فلسطين.

8.) حمري، صارة. (2012). **علاقة تقدير الذّات بالدّافعية والإنجاز لدى تلامذة الثّانوية.** دراسة قدّمت لنيل درجة الماجستير في علم النّفس وعلوم التّربية. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران. وهران: الجزائر.

9.) خوندة، همام. (2015). **أثر تنمية مهارات الذّكاء العاطفي والتّعلم التّنظيمي في الفعالية المؤسساتية – دراسة مقارنة بين وزارة التّعليم العالي وهيئة التّخطيط والتّعاون الدّولي.** رسالة قُدمت لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. دمشق: سوريا.

10.) خوندة، همام. (2010). **أثر تنمية مهارات الذّكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي – دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية.** رسالة قُدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. دمشق: سوريا.

11.) سالم، بسمة علي. (2015). **الذّكاء العاطفي لمديري المدارس الثّانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالولاء التّنظيمي للمعلمين.** دراسة قدّمت لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة من برنامج الدّراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسّياسة للدّراسات العليا. جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.

12.) السّامرائي، ندى طاهر محمود. (2018). **الذّكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التّجارية الأردنية**. دراسة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشّرق الأوسط. عمان: الأردن.

13.) السّبتي، جريبي. (2017). **سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التّنظيمي – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشّرق الجزائري**. رسالة قدمت لنيل درجة دكتوراه علوم. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة باجي مختار. عنابة: الجزائر.

14.) السكارنه، سناء عبد الله محمد. (2018). **الأثر المُعدل لعدم التّأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية – دراسة ميدانية على البنوك التّجارية الأردنية**. رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال. كلية الأعمال. جامعة الشّرق الأوسط. عمان: الأردن.

15.) سكيك، رندة جمال إسماعيل. (2012). **المرونة النّفسية وعلاقتها بمهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التّشريعية والتّنفيذية في قطاع غزة**. رسالة قُدمت لنيل درجة الماجستير في علم النّفس. كلية التّربية. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

16.) سلامي، دلال. (2018). **علاقة الذّكاء العاطفي بالتّوافق النّفسي الاجتماعي والزّواجي**. رسالة قدّمت لنيل درجة دكتوراة علوم في علوم التّربية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي: الجزائر.

17.) سيد شلبي، اسراء رضا إبراهيم. (2017). **الذّكاء الوجداني وعلاقته بالصّمود النّفسي لدى طلاب المرحلة الإعدادية ذوي صعوبات التّعلم والعاديين.** رسالة قدّمت لنيل درجة الماجستير في الصّحة النّفسية. كلية التّربية. جامعة حلوان. عين حلوان: مصر.

18.) الشريف، روان باسم عبد. (2015). **أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التّعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التّنافسية في شركات التّأمين الاردنية**. رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.

19.) الصّوالحي، عماد يونس حسين. (2016). **الذّكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.** رسالة قدّمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة: فلسطين.

20.) عابد، سامية. (2019). **فاعلية برنامج إرشادي لتنمية الذّكاء الوجداني في خفض مستوى السّلوك العدواني لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة**. رسالة قدّمت لنيل درجة دكتوراة الطّور الثّالث في علم نفس الصّحة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد لمين دباغين سطيف –2–. الجزائر.

21.) عابد، هند أحمد. (2016). **أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العُليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة**. رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة: فلسطين.

22.) عوض، أميلة جبر عبد الله. (2016). **إدارة الذّات وعلاقتها بالاتّزان الانفعالي لدى زوجات شهداء حرب 2014 على غزة**. رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في الصحة النفسية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

23.) الغامدي، منصور أحمد سعد. (2017). **المهارات الاجتماعية للمدير ودورها في تجويد الاداء**. رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

24.) الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس. (2014). **سلوكيات العمل السلبية النّاشئة عن التّهكم التّنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية – دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط**. رسالة قدمت لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. كربلاء: العراق.

25.) فضل الله، نادية محمد. (2018). **الدّور الوسيط للانتماء التّنظيمي في العلاقة بين الذّكاء العاطفي والسّلوك الإبداعي**. رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة السودان للعلوم والتّكنولوجيا. السودان.

26.) الفقعاوي، نضال يوسف. (2016). **الذكاءات المتعددة وعلاقتها بالنسق القيمي لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة**. رسالة قدّمت لنيل درجة الماجستير في علم النّفس. كلية التّربية. جامعة الأزهر. غزة: فلسطين.

27.) الكرد، عايشة أحمد. (2016). **الذّكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التّنافسية في الكليات التّقنية في قطاع غزة**. رسالة قدّمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية التّجارة. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

28.) اللوزي، خديجة محمد. (2012). **مستويات الذّكاء العاطفي لمديري المدارس الثّانوية وأثرها على الولاء التّنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان**. رسالة قُدمت لنيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشّرق الأوسط. عمان: الأردن.

29.) ماضي، خالد محمد صلاح. (2014). **دراسة العلاقة بين الذّكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصّراع التّنظيمي بالتّطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشّيخ**. رسالة قُدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية التّجارة. جامعة كفرالشّيخ. كفر الشّيخ: مصر.

30.) مغاري، سهير عبد الله سلمان. (2018). **الذّكاء العاطفي وعلاقته بالوصمة الاجتماعية وحل المشكلات لدى الشّباب ذوي الإعاقة الحركية في قطاع غزة**. رسالة قدّمت لنيل درجة الماجستير في الصّحة النّفسية والمجتمعية بكلية التّربية. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

31.) ملحم، هبة محمد أحمد. (2017). **الذّكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثّانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمّان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقيّ من وجهة نظر المعلّمين**. دراسة قدّمت لنيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التّربوية. كلية العلوم التّربوية. جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.

32.) نعيمة، ملك. (2017). **أثر الذّكاء العاطفي على كفاءة وفعالية المنظمة – دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة.** رسالة قدّمت لنيل درجة الماجستير في العلوم السّياسية تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية الحقوق والعلوم السّياسية. جامعة زيان عاشور. الجلفة: الجزائر.

2.) المراجع باللّغة الإنكليزية:

Books:

1.) Armstrong, T. (2006). **Multiple Intelligence in the Glass room**. (3th ed).

2.) Bernardion, J. (2003). **Human Resource Management**.(3th ed.) U S.A

3.) Golman, D. (1995). **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?**. (1th ed).

4.) Mayer, J & Salovey, p. & Caruso, D. (2000). **Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability**. The Hand Book of Emotional Intelligence, San Fransisco, America.

5.) Singh, D. (2006). **Emotional Intelligence at Work**. (3th ed). New Delhi. India.

Journals Articles:

1.) Abbott, A & Banerji, k. (2003). Strategic Flexibility and Firm Performance: the case of US Based Transnational Corporations. **Global Journal of Flexible System Management**. Volume:4. No: 1. Pages:1 – 8.

2.) Baba, M. (2017). Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Study of Higher Learning Institutions. **Amity global business review** Volume: 12. No: 2. Pages: 51-60.

3.) Bhat, R; Shah, S & Kaur, H. (2017). A Study of Emotional Intelligence and its Relation with Academic Achievement. **International Journal of Trend in Research and Development**. Volume:2. No: 6. Pages: 252 – 257.

4.) Chen, J &Weizi, W. (2015). The Relationship Between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective. **International Federation for Information Processing**. Volume: 3. No:11. Pages: 204 – 213.

5.) Farnham, D & Horton, S. (2000). Human Resources Flexibilities in The Public Services. **Journal Of Macmillan Business**. Pages: 298 – 312.

6.) Grewal, R &Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. **Journal Of Marketing**. Volume: 65. No: 2. Pages: 67 – 80.

7.) Golman, D & Boyatzis, R & Rhee, k. (2002). **Clustering competence in Emotional Intelligence: Insights from the emotional competence inventory**.

8.) Hamid, R. (2016). Impact Of Emotional Intelligence on Job Satisfaction of Employees of HDES Bank LTD in Kashmir valley. **pezzottaite journals**. Volume:5. No:4. India.

9.) Ilyas, M & Abdullah, T. (2016). The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction on Performance. **International Journal of Evaluation and Research in Education**. Volume:5. No: 8. Pages: 158 – 164.

10.) Mackinnon, W; Grant, G & Cray, D. (2008). **Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility**.

11.) Montin,C. (2000). Flexibility In Personnel Policies in International Organizations. **Journal Of Macmillan Business**. Pages: 298 – 312.

12.) Ngui, G &Lay, y. (2020). The Effect of Emotional Intelligence, Self – Efficacy, Subjective Well – Being and Resilience on Student Teachers Perceived Practicum Stress: A Malaysian Case Study. **European Journal of Educational Research**. Volume: 9. No: 1. Pages: 277 – 291. Malaysia.

13.) Ozkarai, T &Ustu, H. (2019). Examination of the Relationship Between Teacher Candidates' Emotional Intelligence and Communication Skills. **Journal of Education and Learning**. Volume:8. No: 5. Pages: 232 – 240.

14.) Pradhan, R & Kumari, I. (2014). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behavior and Employee Intent to Stay. **International Journal of Business and Management Invention**. Volume: 3. No: 11. Pages: 43 – 51

15.) Pradhan, R & Kumari, I. (2017). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Human Resources Development and Management**. Volume:17. No: 3. Pages: 282 – 300.

16.) Qian, y & Daniels, T. (2012). A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change. **An International Journal**, Volume:13. No: 3. Pages: 319 –332.

17.) Rezaei, Z; Viese, S & Shiri, A. (2015). An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam. **International Journal of Management Sciences**. Volume: 5. No: 7.pages: 490-497. Iran.

18.) Saud, w. (2019). Emotional Intelligence and Its Relationship to Academic Performance among Saudi EFL Undergraduates. **International Journal of Higher Education**. Volume:8. No: 6. Pages: 222 – 230. Saudi Arabia.

19.) Tiwari, P& Saxena, k. (2012). Human Resources Management Practices. **Pakistan Business Review**. Volume: 13. No: 4. Pages: 669 – 705.

20.) Úbeda, G; Claver, C; Marco, L & Zaragoza, S. (2017). **Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity**. **Spain**.

21.) Wijayati, D; Kautsar, A & Karwanto, K. (2020). Emotional Intelligence, Work Family Conflict, and Job Satisfaction on Junior High School Teacher's Performance. **International Journal of Higher Education**. Volume: 9. No: 1. Pages: 179 – 188.

22.) Xiu, L; Liang, X; Chen, Z & Xu, W. (2017). Strategic Flexibility, Innovate HR Practices, and Firm Performance. **Emerald Publishing Limited**. Volume: 46. No:7. Pages: 1335 – 1357.

23.) Yongsun, P. (1991). **The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in The International Business Environment**.

الملاحق

المُلحق رقم (1)

أسماء السّادة المحكّمين الذّين قاموا بالاطّلاع على استبانة الدّراسة وأبدوا ملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات ومُناسبتها لقياس المتغيرات الموضوعة لأجلها:

الاسم	الكليّة	الاختصاص	الجامعة
أ.د. أسامة الفراج	المعهد العالي للتنمية الإدارية	اقتصاد وإدارة المؤسسات الصّحية	جامعة دمشق
د. همام خوندة	المعهد العالي للتّنمية الإدارية	السّلوك التّنظيمي	جامعة دمشق
د. محمد العلي	المعهد العالي للتّنمية الإدارية	إدارة التّسويق	جامعة دمشق
د. أسماء الحسن	كلية التّربية	قياس وتقويم	جامعة حماة

المُلحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النّهائية

استبانة الدّراسة الموجّهة إلى المديرين

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

"أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية"

حيثُ تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية ضمن بنك البركة – سوريا، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المُحدّدات الأخرى الخاصّة بالدّراسة مثل اختلاف النّوع، الخبرة، المؤهّل العلميّ، عدد سنوات العمل في البنك.

وفي سبيل ذلك، فإنّ الباحثة تتمنّى منك المُساهمة الجادّة في إنجاح هذه الدراسة وذلك من خلال:

- الإجابة عن كافّة بنود هذه الاستبانة بكل موضوعيّة وشفافيّة.
- قراءة البنود بتأنّي واختيار الإجابة التي تعتقد أنّها الأنسب، مع التنويه بأنّه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنّما إجابات تُعبّر عن الوضع القائم أو لا.
- ملء المُربّع الذي يُعبّر عن إجابتك برسم إشارة صح (√) داخل هذا المُربّع.
- اطلب المُساعدة إذا كانت إحدى العبارات أو البنود غامضة أو غير واضحة.

علماً بأنّ المعلومات الواردة في الاستبانة هي معلومات ستبقى سرّية ولن يتمّ عرضها على أيّة جهة، ولن تُستخدم إلّا لأغراض البحث العلميّ فقط.

شُكراً مُقدّماً على وقتك وحُسن اهتمامك..

الباحثة: بشرى السّيد أحمد

القسم الأوّل: المُتغيّرات الديموغرافيّة

النّوع	☐ ذكر	☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 25 سنة	☐ من 25 إلى 35 سنة
	☐ من 36 إلى 45 سنة	☐ أكثر من 45 سنة
المُؤهّل العلميّ	☐ ثانوية عامة فما دون	☐ معهد متوسط
	☐ إجازة جامعية	☐ دبلوم / ماجستير
	☐ دكتوراة	
سنوات العمل في البنك	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 6 إلى 10 سنوات
	☐ من 11 إلى 15 سنة	☐ أكثر من 15 سنة

ثانياً: فقرات الاستبانة المُتعلقة بالذّكاء العاطفي لدى المديرين:

الرقم	الذّكاء العاطفي لدى المديرين	الاستجابة				
		أبداً	نادراً	في بعض الأحيان	غالباً	دائماً
1	أؤمن بمقولة " الأفكار العظيمة لا تتحول إلى أعمال عظيمة إلا بالتّعاون"	☐	☐	☐	☐	☐
2	إنّ زيادة أرباح البنك مُقدم على كسب رضا العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
3	أستخدم السّلطة مع الموظفين من أجل دفعهم لإنجاز أعمالهم	☐	☐	☐	☐	☐
4	أقوم بإزالة الحواجز والمعوقات الّتي تقف بوجه عملية التّغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أسعى إلى اغتنام الفرص المُتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها حتّى في حالة عدم التّأكد من النّجاح أو الفشل.	☐	☐	☐	☐	☐
6	ألوم نفسي على بعض القرارات الّتي اتخذتها في الماضي	☐	☐	☐	☐	☐
7	عند وضعي لأهداف العمل (السّنوية، الشّهرية ،..الخ) أحدد أهداف قابلة للتقييم	☐	☐	☐	☐	☐
8	أتّخذ القرارات بنفسي بعيداً عن آراء ومقترحات الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أحفز الموظفين عن طريق إيقاظ العواطف وإشعال الحماس لديهم.	☐	☐	☐	☐	☐
10	أعمل جاهداً على التّحقق من صحة المعلومات الّتي أحصل عليها.	☐	☐	☐	☐	☐
11	أتخلى عن مصالحي الذّاتية وأُقدم تضحيات شخصية في مصلحة هدف أو رؤية معينة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	أقوم بنشاطات عديدة مع زملائي خارج نطاق العمل، مثل (الذّهاب إلى المقهى، .. الخ) .	☐	☐	☐	☐	☐
13	أتّخذ مواقف صلبة وثابتة حتى ولو كانت غير مألوفة	☐	☐	☐	☐	☐

14	أقدم آراء ومقترحات بنّاءة للموظفين بغرض تطوير أدائهم.	☐	☐	☐	☐	☐
15	أقنع الآخرين من خلال التعبير لهم عن مصلحتهم الذاتية في الموضوع	☐	☐	☐	☐	☐
16	أشعر باليأس والإحباط عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية	☐	☐	☐	☐	☐
17	ليس لديّ استعداد للانسحاب من أيّة مهمة عمل في حال مواجهة مشاكل معقدة.	☐	☐	☐	☐	☐
18	أهتم بدراسة احتياجات العملاء بشكل دوريّ من أجل تقديم الخدمات المناسبة لهم.	☐	☐	☐	☐	☐
19	أفوض جزء من مهامي في العمل لبعض الموظفين المتميزين بغاية تحفيزهم وزيادة كفاءتهم في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
20	أعتقد أنّ التّنوع بين أفراد الفريق في المهارات الذهنية والعملية والصّفات النّفسية يُغني هذا الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
21	أعدّل خطتي وطريقتي في العمل بشكل سريع لتلائم التّغييرات الجذرية الحاصلة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	أجابه التصرفات غير الأخلاقية لدى الآخرين	☐	☐	☐	☐	☐
23	أدعم أعضاء الفريق عندما تواجههم بعض المشاكل والصّعوبات.	☐	☐	☐	☐	☐
24	أهتم بمعرفة تفاصيل العمل وكيفية القيام به	☐	☐	☐	☐	☐
25	أنظر إلى التّغيرات السّريعة الّتي تطرأ على البيئة الخارجية على أنّها مصدر تهديد مباشر للعمل	☐	☐	☐	☐	☐
26	أسعى دائماً إلى المحافظة على الوضع القائم للعمل	☐	☐	☐	☐	☐
27	أصغي باهتمام لمقترحات ومشاكل الموظفين بشكل دقيق وفعّال.	☐	☐	☐	☐	☐
28	أوجد الحلول الّتي ترضي الموظفين ذوي المصالح المتضاربة والمتنوعة.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: فقرات الاستبانة المتعلقة بمرونة الموارد البشرية:

	المرونة الوظيفية	مُعارض بشدة	مُعارض إلى حدّ ما	محايد	موافق إلى حدّ ما	موافق بشدة
29	واجه الموظفون العديد من المشاكل والتّحديات عند خضوعهم لبرنامج التّدوير الوظيفي في البنك.	☐	☐	☐	☐	☐
30	لدى موظفو البنك القدرة على أداء مهام أعلى من منصبهم الوظيفي	☐	☐	☐	☐	☐
31	لا يمتلك موظفو البنك المهارات الكافية للجمع بين وظائفهم وبين وظائف آخرى.	☐	☐	☐	☐	☐
32	يسعى موظفو البنك إلى التّعلم والتّدريب المستمر من أجل تطوير أنفسهم لشغل مناصب وظيفية أكثر تأهيلاً.	☐	☐	☐	☐	☐
33	أبادر في الكثير من الأحيان إلى بناء فرق عمل جماعية من مختلف الأقسام لتنفيذ بعض الأعمال والخدمات					
34	أتابع تفاصيل العمل الدقيقة للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
35	تتعاقد إدارة بنك البركة مع أفراد من خارج المنظمة لإنجاز بعض الأعمال والخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
36	إنّ عقود جميع موظفي بنك البركة هي عقود عمل دائمة	☐	☐	☐	☐	☐
37	يوجد في بعض الأقسام موظفين عدة من حملة الشّهادة العليا.	☐	☐	☐	☐	☐
38	أفوض جزء من مهامي لبعض الموظفين بغاية زيادة مهاراتهم ورفع كفاءاتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
	المرونة الزّمانية	مُعارض بشدة	مُعارض إلى حدّ ما	محايد	موافق إلى حدّ ما	موافق بشدة
39	يستطيع بعض الموظفين العمل بدوام جزئي في حالات معينة.	☐	☐	☐	☐	☐
40	يُكلف بعض الموظفين بالعمل الإضافي في أيام معينة وبصورة غير دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
41	تسمح إدارة البنك لبعض الموظفين بأن يبدأ عملهم من العاشرة صباحاً بدلاً من التّاسعة في ظروف معينة	☐	☐	☐	☐	☐
42	عند عمل الموظف ل 4 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً يتمكن من الحصول على يوم إجازة إضافي.	☐	☐	☐	☐	☐
43	يوجد بعض الموظفين ضمن البنك يعملون عدد من السّاعات خلال السّنة بغض النّظر عن أيام العمل اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐

استبانة الدّراسة الموجّهة إلى الموظفين

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

"أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية"

حيثُ تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الذّكاء العاطفي لدى المديرين في مرونة الموارد البشرية ضمن بنك البركة – سوريا، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المُحدّدات الأخرى الخاصّة بالدّراسة مثل اختلاف النّوع، الخبرة، المؤهّل العلميّ، عدد سنوات العمل في البنك.

وفي سبيل ذلك، فإنّ الباحثة تتمنّى منك المُساهمة الجادّة في إنجاح هذه الدراسة وذلك من خلال:

- الإجابة على كافّة بنود هذه الاستبانة بكل موضوعيّة وشفافيّة.
- قراءة البنود بتأنّي واختيار الإجابة التي تعتقد أنها الأنسب، مع التنويه بأنّه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنّما إجابات تُعبّر عن الوضع القائم أو لا.
- ملء المُربّع الذي يُعبّر عن إجابتك برسم إشارة صح (√) داخل هذا المُربّع.
- اطلب المُساعدة إذا كانت إحدى العبارات أو البنود غامضة أو غير واضحة.

علماً بأنّ المعلومات الواردة في هذا الاستبانة هي معلومات ستبقى سرّية ولن يتمّ عرضها على أيّة جهة، ولن تُستخدم إلّا لأغراض البحث العلميّ فقط.

شُكراً مُقدّماً على وقتك وحُسن اهتمامك..

الباحثة: بشرى السّيد أحمد

	الذّكاء العاطفي لدى المديرين	أبداً	نادراً	في بعض الأحيان	غالباً	دائماً
1	يسعى مديرو البنك إلى بناء ثقافة "الأفكار العظيمة لا تتحول إلى أعمال عظيمة إلا بالتّعاون".	☐	☐	☐	☐	☐
2	تقوم سياسة البنك على الأساس الآتي " إنّ زيادة الأرباح مقدّمة على رضا العملاء.					
3	يستخدم مديرو البنك السّلطة مع الموظفين لدفعهم إلى إنجاز أعمالهم					
4	يعمل مديرو البنك على إزالة جميع الحواجز والمعوقات الّتي تقف بوجه عملية التّغيير.					
5	يغتنم مديرو البنك الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها حتّى في حالة عدم التّأكد من النّجاح أو الفشل					
6	يلوم مديري في العمل نفسه على بعض قرارات العمل الحاسمة الّتي اتّخذها في الماضي					
7	يضع مديري في العمل أهداف (سنوية، شهرية، ...) بحيث تكون قابلة للتّقييم					
8	يتّخذ مديرو البنك قرارات العمل بأنفسهم بعيداً عن مقترحات آراء الموظفين.					
9	يحفز مديرو البنك الموظفين من خلال إيقاظ العواطف وإشعال الحماس لدى الموظفين					
10	يتحقق مديرو البنك من صحة المعلومات الّتي تصل إليهم					
11	يتخلى مديري في العمل عن مصالحه الذّاتية ويُقدّم تضحية شخصيات في مصلحة هدف أو رؤية معينة					
12	يقوم مديرو البنك بنشاطات غير رسمية مع الموظفين، مثل (الخروج إلى المقهى ،..)					
13	يتّخذ مديري في العمل مواقف صلبة وثابتة حتّى ولو كانت غير مألوفة					
14	يقدم مديرو البنك آراء ومقترحات بنّاءة للموظفين بغاية تطوير أدائهم و تحفيزهم على المزيد من الإبداع.					
15	يقنع مديرو البنك الموظفين بأداء مهام معينة من خلال التّعبير لهم عن مصلحتهم الذّاتية في الموضوع.					

16	يُصاب مديرو البنك باليأس والإحباط عند حدوث تغيرات سريعة في البيئة الخارجية.					
17	يرفض مديري في البنك بشكل حاسم الانسحاب من أية مهمة عمل عند مواجهة بعض المشاكل المعقدة.					
18	يدرس مديرو البنك احتياجات العملاء بشكل دوري من أجل تقديم الخدمات المناسبة لهم					
19	يفوّض مديرو البنك جزء من مهامهم للموظفين المتميزين بغاية تحفيزهم تطوير أدائهم.					
20	يعتقد مديرو البنك أنّ التّنوع بين أفراد الفريق في المهارات الذّهنية والعملية والصّفات النّفسية يُغني هذا الفريق.					
21	يُعدّل مديرو البنك بتعديل الخطط وطريقة سير العمل لتلائم التّغيرات الجذرية الحاصلة.					
22	يجابه مديرو البنك التّصرفات غير الأخلاقية لدى الموظفين (في حال وجودها)					
23	يدعم مديرو البنك أعضاء الفريق عندما تواجههم المشاكل والتّحديات					
24	يهتم مديرو البنك بمعرفة تفاصيل عمل الموظفين وكيفية إنجاز أعمالهم					
25	ينظر مديرو البنك إلى التّغيرات السّريعة الّتي تطرأ على البيئة الخارجية على أنّها مصدر تهديد مباشر للعمل.					
26	يسعى مديرو البنك جاهدين إلى المحافظة على الوضع القائم للعمل					
27	يصغي مديرو البنك باهتمام لمقترحات ومشاكل الموظفين ويبدون التّفاعل معهم					
28	يعمل مديرو البنك على إيجاد الحلول الّتي ترضي الأفراد ذوي المصالح المتنوعة والمتضاربة					

	المرونة الوظيفية	مُعارض بشدة	مُعارض إلى حدّ ما	محايد	موافق إلى حدّ ما	موافق بشدة
29	واجهتني العديد من المشاكل والتّحديات عند خضوعي لبرنامج التّدوير الوظيفي في البنك.	☐	☐	☐	☐	☐
30	أرى في نفسي القدرة على أداء مهام أعلى من منصبي الوظيفي	☐	☐	☐	☐	☐
31	ليس لديّ القدرة على الجمع بين وظيفتي وبين وظائف آخرى	☐	☐	☐	☐	☐
32	أنا على استعداد لتكريس الوقت والطّاقة للتّعلم والتّدريب من أجل تطوير نفسي لمهام ووظيفة مستقبلية	☐	☐	☐	☐	☐
33	أعمل في بعض الأحيان ضمن فرق عمل جماعية لتنفيذ بعض الأعمال والخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
34	عندما أُكلف بمهمة ما يقوم مديري في العمل بمتابعة تفاصيل العمل الدقيقة	☐	☐	☐	☐	☐
35	تتعاقد إدارة بنك البركة مع أفراد من خارج المنظمة لإنجاز بعض الأعمال والخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
36	إنّ عقود جميع موظفي بنك البركة هي عقود عمل دائمة	☐	☐	☐	☐	☐
37	يوجد في بعض الأقسام موظفين عدة من حملة الشّهادات العليا.	☐	☐	☐	☐	☐
38	يقوم مديري في العمل بتفويض جزء من مهامه لبعض الموظفين بغاية زيادة مهاراتهم ورفع كفاءاتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
	المرونة الزّمانية	مُعارض بشدة	معارض إلى حدّ ما	محايد	موافق إلى حدّ ما	موافق بشدّةً
39	أستطيع العمل بدوام جزئي في حالات معينة.	☐	☐	☐	☐	☐
40	أُكلف للعمل الإضافي في أيام معينة وبصورة غير دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
41	تسمح لي إدارة البنك بأن يبدأ عملي من العاشرة صباحاً بدلاً من التّاسعة في ظروف معينة	☐	☐	☐	☐	☐
42	عند عملي ل 4 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً أستطيع الحصول على يوم إجازة إضافي.	☐	☐	☐	☐	☐
43	يوجد بعض الموظفين ضمن البنك يعملون عدد من السّاعات خلال السّنة بغض النّظر عن أيام العمل اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐

المُلحق رقم (3)

التكرارات والنّسب المئوية لمحاور الاستبانة

يبيّن الجدول الآتي التّكرارات (Frequency) والنّسب المئوية (Percentages) **لإجابات المديرين** على عبارات المحور الأول "الذّكاء العاطفي لدى المديرين":

الجدول (54) التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات المديرين على عبارات المحور الأول "الذّكاء العاطفي لدى المديرين"

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%
1	أؤمن بمقولة " الأفكار العظيمة لا تتحول إلى أعمال عظيمة إلا بالتّعاون	13	43.4	10	33.3	7	23.3	0	0	0	0
2	إنّ زيادة أرباح البنك مقدم على كسب رضا العملاء	0	0	5	16.7	10	33.3	11	36.7	4	13.3
3	أستخدم السّلطة مع الموظفين من أجل دفعهم لإنجاز أعمالهم	0	0	0	0	8	26.7	15	50	7	23.3
4	أقوم بإزالة الحواجز والمعوقات التي تقف بوجه عملية التّغيير	10	33.3	20	66.7	0	0	0	0	0	0
5	أسعى إلى اغتنام الفرص المُتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها حتّى في حالة عدم التّأكد من النّجاح أو الفشل.	5	16.7	19	63.3	4	13.3	0	0	2	6.7
6	ألوم نفسي على بعض القرارات التي اتخذتها في الماضي	0	0	0	0	14	46.7	12	40	4	13.3
7	عند وضعي لأهداف العمل السّنوية، الشّهرية ...الخ أحدد أهداف قابلة للتقييم	9	30	21	70	0	0	0	0	0	0
8	أتخذ قرارات العمل بنفسي بعيداً عن آراء ومقترحات الموظفين	0	0	0	0	8	26.7	20	66.7	2	6.7
9	أحفز الموظفين عن طريق إيقاظ العواطف وإشعال الحماس لديه	5	16.7	19	63.3	6	20	0	0	0	0
10	أعمل جاهداً على التّحقق من صحة المعلومات الّتي أحصل عليه	21	70	9	30	0	0	0	0	0	0
11	أتخلى عن مصالحي الذّاتية وأقدّم تضحيات شخصية في مصلحة هدف أو رؤية معينة.	16	53.4	7	23.3	7	23.3	0	0	0	0
12	أقوم بنشاطات عديدة مع زملائي خارج نطاق العمل، مثل (الذّهاب إلى المقهى...إلخ).	0	0	13	43.3	9	30	8	26.7	0	0

13	أتّخذ مواقف صلبة وثابتة حتى ولو كانت غير مألوفة	0	0	13	43.3	8	26.7	7	23.3	2	6.7
14	أقدم آراء ومقترحا ت بنّاءة للموظفين بغرض تطوير أدائهم.	14	46.7	9	30	7	23.3	0	0	0	0
15	أقنع الآخرين من خلال التعبير لهم عن مصلحتهم الذاتية في الموضوع	0	0	19	63.4	4	13.3	7	23.3	0	0
16	أشعر باليأس والإحباط عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية.	0	0	0	0	3	10	15	50	12	40
17	ليس لديّ استعداد للانسحاب من أيّة مهمة عمل في حال مواجهة مشاكل معقدة.	12	40	7	23.3	0	0	2	6.7	9	30
18	أهتم بدراسة احتياجات العملاء بشكل دوريّ من أجل تقديم الخدمات المناسبة لهم.	15	50	9	30	6	20	0	0	0	0
19	أفوض جزء من مهامي في العمل لبعض الموظفين المتميزين بغاية تحفيزهم وزيادة كفاءتهم في العمل.	2	6.7	15	50	13	43.3	0	0	0	0
20	أنا على يقين بأنّ التّنوع بين أفراد الفريق في المهارات الذهنية والعملية والصّفات النّفسية يُغني هذا الفريق.	18	60	12	40	0	0	0	0	0	0
21	أعدل خطتي وطريقتي في العمل بشكل سريع لتلائم التّغييرات الجذرية الحاصلة.	17	56.7	13	43.3	0	0	0	0	0	0
22	أجابه التصرفات غير الأخلاقية لدى الآخرين	9	30	12	40	5	16.6	2	6.7	2	6.7
23	أدعم أعضاء الفريق عندما تواجههم بعض المشاكل والصّعوبات	26	86.7	4	13.3	0	0	0	0	0	0
24	أهتم بمعرفة تفاصيل العمل وكيفية القيام به.	15	50	11	36.7	4	13.3	0	0	0	0
25	أنظر إلى التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الخارجية على أنها مصدر تهديد مباشر للعمل	0	0	0	0	4	13.3	18	60	8	26.7
26	أسعى دائماً إلى المحافظة على الوضع القائم للعمل.	0	0	6	20	16	53.3	8	26.7	0	0
27	أصغي باهتمام لمقترحات ومشاكل الموظفين بشكل دقيق وفعّال.	19	63.3	11	36.7	0	0	0	0	0	0
28	أعمل على إيجاد الحلول التي ترضي الموظفين ذوي المصالح المتضاربة والمتنوعة.	12	40	13	43.3	5	16.7	0	0	0	0

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يبيّن الجدول الآتي التّكرارات (Frequency) والنّسب المئوية (Percentages) لإجابات المديرين على عبارات البعد الأول "المرونة الوظيفية" من المحور الثّاني "مرونة الموارد البشرية":

الجدول (55) التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات المديرين على عبارات البعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%
29	واجه الموظفون العديد من المشاكل والتّحديات عند خضوعهم لبرنامج التّدوير الوظيفي في البنك.	0	0	6	20	15	50	9	30	0	0
30	لدى موظفو البنك القدرة على أداء مهام أعلى من منصبهم الوظيفي	5	16.7	14	46.7	8	26.6	3	10	0	0
31	لا يمتلك موظفو البنك المهارات الكافية للجمع بين وظائفهم وبين وظائف آخرى.	0	0	0	0	6	20	17	56.7	7	23.3
32	يسعى موظفو البنك إلى التّعلم والتّدريب المستمر من أجل تطوير أنفسهم لشغل مناصب وظيفية أكثر تأهيلاً.	8	26.6	15	50	2	6.7	5	16.7	0	0
33	أبادر في كثير من الأحيان إلى بناء فرق عمل جماعية من مختلف الأقسام لتنفيذ بعض الأعمال والخدمات.	18	60	12	40	0	0	0	0	0	0
34	أتابع تفاصيل العمل الدقيقة للموظفين.	0	0	20	66.7	7	23.3	3	10	0	0
35	تتعاقد إدارة بنك البركة مع أفراد من خارج المنظمة لإنجاز بعض الأعمال والخدمات.	5	16.7	12	40	11	36.6	2	6.7	0	0
36	إنّ عقود جميع موظفي بنك البركة هي عقود عمل دائمة	2	6.7	17	56.7	11	36.6	0	0	0	0
37	يوجد في بعض الأقسام موظفين عدة من حملة الشّهادة العليا.	15	50	1	36.7	4	13.3	0	0	0	0
38	أفوض جزء من مهامي لبعض الموظفين بغاية زيادة مهاراتهم ورفع كفاءاتهم.	4	13.3	15	50	6	20	5	16.7	0	0

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّ SPSS

يبيّن الجدول الآتي التّكرارات (Frequency) والنّسب المئوية (Percentages) لإجابات المديرين على عبارات البعد الثاني (المرونة الزّمانية) من المحور الثّاني (مرونة الموارد البشرية):

الجدول (56) التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات المديرين على عبارات البعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%
39	يستطيع بعض الموظفين العمل بدوام جزئي في حالات معينة.	0	0	15	50	8	26.7	3	10	4	13.3
40	يُكلف بعض الموظفين بالعمل الإضافي في أيام معينة وبصورة غير دورية.	2	6.7	18	60	4	13.3	6	20	0	0
41	تسمح إدارة البنك لبعض الموظفين بأن يبدأ عملهم من العاشرة صباحاً بدلاً من التّاسعة في ظروف معينة	3	10	7	23.3	7	23.3	7	23.4	6	20
42	عند عمل الموظف ل 4 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً يتمكن من الحصول على يوم إجازة إضافي.	0	0	5	16.6	9	30	8	26.7	8	26.7
43	يوجد بعض الموظفين ضمن البنك يعملون عدد من السّاعات خلال السّنة بغض النّظر عن أيام العمل اليومية.	6	20	2	6.7	18	60	2	6.7	2	6.7

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يبيّن الجدول الآتي التّكرارات (Frequency) والنّسب المئوية (Percentages) لإجابات الموظفين على عبارات المحور الأول (الذّكاء العاطفي لدى المديرين):

الجدول (57) التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات الموظفين على عبارات الاستبانة للمحور الأول (الذّكاء العاطفي لدى المديرين)

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%
1	يسعى مديرو البنك إلى بناء ثقافة "الأفكار العظيمة لا تتحول إلى أعمال عظيمة إلا بالتّعاون".	16	21.3	26	34.7	26	34.7	7	9.3	0	0
2	تقوم سياسة البنك على الأساس الآتي "إنّ زيادة أرباح البنك مقدم على كسب رضا العملاء"	9	12	18	24	24	32	5	6.7	19	25.3
3	يستخدم مديرو البنك السّلطة مع الموظفين من أجل دفعهم لإنجاز أعمالهم	4	5.3	28	37.3	21	28	12	16	10	13.3
4	يعمل مديرو البنك على إزالة الحواجز والمعوقات الّتي تقف بوجه عملية التّغيير	26	34.7	26	34.7	19	25.3	4	5.3	0	0
5	يغتنم مديرو البنك الفرص المُتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها حتّى في حالة عدم التّأكد من النّجاح أو الفشل.	35	46.7	27	36	9	12	2	2.7	2	2.7
6	يلوم مديري في العمل نفسه على بعض القرارات الّتي اتّخذتها في الماضي	1	1.3	18	24	23	30.7	6	8	27	36
7	يضع مديري في العمل أهداف العمل السّنوية، الشّهرية ...الخ بحيث تكون قابلة للتقييم	36	48	35	46.7	0	0	3	4	1	1.3
8	يتّخذ مديرو البنك قرارات العمل بأنفسهم بعيداً عن آراء ومقترحات الموظفين	5	6.7	10	13.3	23	30.7	21	28	16	21.3
9	يحفز مديرو البنك الموظفين عن طريق إيقاظ العواطف وإشعال الحماس لدى الموظفين.	43	57.3	12	16	16	21.3	3	4	1	1.3
10	يتحقق مديرو البنك من صحة المعلومات الّتي تصل إليهم	22	29.3	34	45.3	13	17.3	6	8	0	0
11	يتخلى مديري في العمل عن مصالحه الذّاتية ويُقدم تضحيات شخصية في مصلحة هدف أو رؤية معينة.	16	21.3	36	48	15	20	8	10.7	0	0
12	يقوم مديرو البنك بنشاطات غير رسمية، مثل (الذّهاب إلى المقهى...إلخ).	21	28	13	17.3	32	42.7	9	12	0	0
13	يتّخذ مديرو البنك مواقف صلبة وثابتة حتى ولو كانت غير مألوفة	15	20	10	13.3	27	36	23	30.7	0	0
14	يُقدم مديرو البنك آراء ومقترحات بنّاءة للموظفين بغية تطوير أدائهم وتحفيزهم على مزيد من الإبداع	20	26.7	36	48	17	22.7	2	2.7	0	0
15	يقنع مديرو البنك الموظفين بأداء مهام معينة من خلال التعبير لهم عن مصلحتهم الذاتية في الموضوع	33	44	15	20	10	13.3	14	18.7	3	4
16	يشعر مديري البنك باليأس والإحباط عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية.	3	4	25	33.3	23	30.7	4	5.3	20	26.7

17	يرفض مديي في البنك الانسحاب من أيّة مهمة عمل في حال مواجهة المشاكل المعقدة.	18	24	39	52	17	22.7	1	1.3	0	0
18	يدرس مديرو البنك احتياجات العملاء بشكل دوريّ من أجل تقديم الخدمات المناسبة لهم.	34	45.3	27	36	12	16	2	2.7	0	0
19	يفوض مديرو البنك جزء من مهامهم لبعض الموظفين المتميزين بغاية تحفيزهم وزيادة كفاءتهم في العمل.	26	34.7	25	33.3	9	12	14	18.7	1	1.3
20	يعتقد مديرو البنك أنّ التّنوع بين أفراد الفريق في المهارات الذهنية والعملية والصّفات النّفسية يُغني هذا الفريق.	37	49.3	17	22.7	20	26.7	0	0	1	1.3
21	يعدّل مديرو البنك الخطط وطريقة سير لعمل بشكل سريع لتلائم التّغييرات الجذرية الحاصلة.	24	32	42	56	7	9.3	2	2.7	0	0
22	يجابه مديرو البنك التصرفات غير الأخلاقية لدى الموظفين (في حال وجودها)	23	30.7	35	46.7	12	16	5	6.7	0	0
23	يدعم مديرو البنك أعضاء الفريق عندما تواجههم بعض المشاكل والتحديات.	20	26.7	29	38.7	24	32	2	2.7	0	0
24	يهتم مديرو البنك بمعرفة تفاصيل العمل وكيفية القيام به.	0	0	26	34.7	9	12	16	21.3	24	32
25	ينظر مديرو البنك إلى التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الخارجية على أنها مصدر تهديد مباشر للعمل	2	2.7	26	34.7	24	32	8	10.7	15	20
26	يسعى مديرو البنك جاهدين إلى المحافظة على الوضع القائم للعمل.	2	2.7	8	10.7	19	25.3	14	18.7	32	42.7
27	يصغي مديرو البنك باهتمام لمقترحات ومشاكل الموظفين ويبدون التفاعل معهم.	21	28	36	48	16	21.3	2	2.7	0	0
28	يعمل مديرو البنك على إيجاد الحلول التي ترضي الموظفين ذوي المصالح المتضاربة والمتنوعة.	37	49.3	26	34.7	10	13.3	2	2.7	0	0

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

يبيّن الجدول الآتي التّكرارات (Frequency) والنّسب المئوية (Percentages) لإجابات الموظفين على عبارات البعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثّاني (مرونة الموارد البشرية):

الجدول (58) التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الأول (المرونة الوظيفية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%
29	واجهتني العديد من المشاكل والتّحديات عند خضوعي لبرنامج التّدوير الوظيفي في البنك.	12	16	24	32	15	20	21	28	3	4
30	أرى في نفسي القدرة على أداء مهام أعلى من منصبي الوظيفي	9	12	42	56	18	24	6	8	0	0
31	ليس لدي القدرة على الجمع بين وظيفتي وبين وظائف أخرى.	9	12	30	40	27	36	9	12	0	0
32	أنا على استعداد لتكريس الوقت والطاقة للتعلم والتدريب من أجل تطوير نفسي لمهام ووظيفة مستقبلية.	57	76	12	16	0	0	3	4	3	4
33	أعمل في بعض الأحيان ضمن فرق عمل جماعية لتنفيذ بعض الأعمال والخدمات.	12	16	54	72	6	8	3	7	0	0
34	عندما أكلف بمهمة ما يقوم مديري في العمل بمتابعة تفاصيل العمل الدقيقة.	0	0	15	20	15	20	39	52	6	8
35	تتعاقد إدارة بنك البركة مع أفراد من خارج المنظمة لإنجاز بعض الأعمال والخدمات.	12	16	45	60	15	20	3	4	0	0
36	إنّ عقود جميع موظفي بنك البركة هي عقود عمل دائمة	15	20	48	64	9	12	3	4	0	0
37	يوجد في بعض الأقسام موظفين عدّة من حملة الشّهادة العليا.	30	40	39	52	3	4	3	4	0	0
38	يقوم مديري في العمل بتفويض جزء من مهامه لبعض الموظفين بغاية زيادة مهاراتهم ورفع كفاءاتهم.	0	0	18	24	27	36	27	36	3	4

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّ SPSS

يبيّن الجدول الآتي التّكرارات (Frequency) والنّسب المئوية (Percentages) لإجابات الموظفين على عبارات البعد الثاني (المرونة الزّمانية) من (مرونة الموارد البشرية):

الجدول (59) التّكرارات والنّسب المئوية لإجابات الموظفين على عبارات البعد الثاني (المرونة الزمانية) من المحور الثاني (مرونة الموارد البشرية)

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%	التكرار	النّسبة%
39	أستطيع العمل بدوام جزئي في حالات معينة.	13	17.3	8	10.7	5	6.7	33	44	16	21.3
40	أكلف للعمل الإضافي في أيام معينة وبصورة غير دورية.	11	14.7	15	20	15	20	19	25.3	15	20
41	تسمح إدارة البنك لي بأن يبدأ عملي من العاشرة صباحاً بدلاً من التّاسعة في ظروف معينة	29	38.7	4	5.3	2	2.7	24	32	16	21.3
42	عند عملي ل 4 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً أستطيع من الحصول على يوم إجازة إضافي.	31	41.3	1	1.3	4	5.3	20	26.7	19	25.3
43	يوجد بعض الموظفين ضمن البنك يعملون عدد من السّاعات خلال السّنة بغض النّظر عن أيام العمل اليومية.	28	37.3	4	5.3	6	8	21	28	16	21.3

المصدر: تصميم الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج التّحليل الإحصائيّSPSS

"Abstract"

This study aimed to know the impact of the managers' emotional intelligence in human resources resilience in its two dimensions (functional flexibility, time flexibility), because of their critical importance in responding quickly to variables, adapting to them, and achieving a sustainable competitive advantage for the organization.

To achieve the goal of the study, the theoretical frameworks for each of the managers' emotional intelligence and human resources resilience were reviewed, then a field study was presented where the researcher used the descriptive approach and analytical method. The study tool was a questionnaire designed for this purpose and consisted of 3 main axes: demographic variables, emotional intelligence of managers, and resilience of human resources. and it was applied to a sample of 30 managers in Al Baraka Bank Syria. The results of these questionnaires were analyzed according to the Statistical Package program for Social Sciences (SPSS V.24).

The study concluded with a set of results, the most important are:

1. There is a positive effect of managers' emotional intelligence in functional flexibility as one of the dimensions of human resource resilience among managers in Al Baraka Bank, while there is no statistically significant effect for emotional intelligence of managers in time flexibility, and there was no statistically significant effect for managers' emotional intelligence in human resources resilience as a whole.
2. There are differences between managers working in Al Baraka Bank – Syria in terms of their possession of emotional intelligence skills due to the variables of gender, age and educational qualifications, while there are no differences in this category due to the variable (the number of years of work in the bank).
3. There are substantial differences between working individuals with regard to the dimensions of human resource resilience due to the variables of gender, educational qualification and number of years of work in the bank, there are no statistically significant differences according to the age variable.

Key Words: Emotional Intelligence, Human Resources resilience, functional flexibility, time flexibility, Al Baraka Bank.

Syrian Arab Republic

Damascus University

Higher Institute for Administrative Development

Human Resources Department

The Impact of Managers' Emotional Intelligence in Human Resources Resilience

Field Study on Employees of Al Baraka Bank – Syria

A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Human Resources Management

By

Bushra Zuhir Alsayed Ahmad

Supervisor

Dr. Oussama Al. Farraj

Damascus 2021 – 2022