

**أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي  
في إدارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه  
لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية**

سفر بن بخيت محمد المدرع



## أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية

سفر بن بخت محمد المدرع

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد على المنهج شبه التجريبي القائم على تصميم مجموعتين متكافئتين: تجريبية وضابطة، ويتضمن اختباراً قبلياً وبعدياً وتتبعياً، وتمثلت أدوات الدراسة في برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي، وإستبانة إدارة السلوك التنظيمي، ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي، وطبقت الدراسة خلال العام التدريبي 2018، على عينة مكونة من (60) قائداً، تم تحديدهم وتوزيعهم على مجموعتين تجريبية وضابطة بالطريقة العشوائية المنتظمة، وتم التطبيق والتواصل مع أفراد المجموعتين من قبل الباحث، وتزويدهم ببرنامج تنمية الذكاء الانفعالي، بطريقة الرحلات المعرفية عبر الإنترنت (Web Quest)، وتطبيق مقياس الدراسة إلكترونياً، وكان من أهم نتائجها: أنه توجد فروق بين مجموعتي الدراسة في نتائج تطبيق استبانة إدارة السلوك التنظيمي، ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي، لصالح المجموعة التجريبية، مما يعني وجود أثر كبير لبرنامج تنمية الذكاء الانفعالي، كما توجد فروق بين نتائج المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي، ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي، لصالح التطبيق البعدي، ولا توجد فروق بين نتائج المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتتبعي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي، ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي، كما أنه لا توجد فروق تُعزى لأثر الجنس أو الخبرة بين نتائج المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي، ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الانفعالي، السلوك التنظيمي، إدارة السلوك التنظيمي، القيادة، الكليات التقنية، والمملكة العربية السعودية.

## Effect of a program for developing emotional intelligence in the management of organizational behavior and the trends towards it among the leaders of the technical colleges in Saudi Arabia

### Abstract

The aim of this study was to find out about the effect of a program for developing emotional intelligence in the management of organizational behavior and the trends towards it among the leaders of the technical colleges in Saudi Arabia. The study employed the quasi-experimental approach. The sample of the study consisted of (60) leaders who were identified and divided equally into two groups (experimental and control) using the stratified random sampling method. Pre-, ongoing, and post-tests were applied. The research instruments consisted of a program for the development of emotional intelligence, an organizational behavior management questionnaire and a trend towards management behavior measurement tool. The experiment of the communication with the group members and the program for the development of emotional intelligence was applied through (Web Quest). The tests were administered electronically. The research concluded the following major result: there are differences between the two study groups in the results drawn from both the questionnaire and the trend measurement tool, in favor of the experimental group, indicating a significant impact of the program. There are also differences between the results of the experimental group in the pre- and post-application of the questionnaire and the trend measurement tool, in favor of the post-application. However, there are no differences between the results of the experimental group in the post- and the ongoing application of the questionnaire and the trend measurement tool. Further, there are no differences attributable to gender or experience in the experimental group results in the post- application of the questionnaire and the trend measurement tool.

**Key words:** emotional intelligence; organizational behavior management; leadership; technical colleges.

## المقدمة:

تحتم العوامل المتغيرة والمستجدة وما تهدف إليه المنظمات من التميز والكفاءة التأكيد على استثمار كافة الموارد والإمكانات المتاحة، ومحاولة الابتكار فيها وتحسينها وتطويرها، والاستفادة القصوى منها؛ للوصول بطاقتها وقدراتها ومستويات أدائها إلى أعلى مستوياتها الفردية والجماعية، وهذا من أهم دعائم تطور المنظمات وتأكيد فعاليتها في تحقيق أهدافها وغاياتها.

كما تؤثر المتغيرات والمستجدات المتعددة والمختلفة المحيطة بالمنظمات بشكل مباشر في مواردها البشرية، وعلى وجه الخصوص في الجوانب النفسية والعاطفية الانفعالية؛ مما يستدعي الاهتمام والعناية بها؛ لذا فقد حظي هذا المجال مؤخراً باهتمام العلماء والباحثين في جميع مجالات دراسته واستخدامه.

وقد أولى مجال الإدارة اهتماماً كبيراً بمجال الذكاء الانفعالي الذي يعني -كما يوضح (Singh & Singh 2015)- القدرة على تحديد العواطف، واستخدامها وفهمها وإدارتها بطرق إيجابية، لتخفيف التوتر، والتواصل بفعالية، والتعاطف مع الآخرين، والتغلب على التحديات، ونزع فتيل الصراع.

وذلك لتأثير الذكاء الانفعالي الواضح في الإدارة وتنظيماتها وتطبيقاتها، ولعلاقته بأهم عناصرها، وهو العنصر البشري الذي يُعدُّ عنصراً أساسياً في ممارسة أنشطتها وعملياتها، ولما له من علاقة بطبيعة الأفراد وأداء الجماعات، حيث يُعتبر حلقة وصل بين الفرد ومجتمعته وبيئته المحيطة، فمن جهة الفرد تجد له الدور الأساسي في شخصيته وشعوره وأحاسيسه، ومن جهة البيئة تجد له دور في تفاهمه وتواصله وتفاعله مع الآخرين والمحيط الخارجي له.

من جهة أخرى يُعدُّ السلوك التنظيمي الذي يهتم بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات من أكثر مجالات الإدارة استعداداً للتأثر بالذكاء الانفعالي، والاستفادة منه لوجود قواسم مشتركة بين المجالين لا يمكن معها تجاهل التمازج الواضح بينهما،

حيث نجد اشتراكهما في العمل على توجيه التفاعل البشري، والعمل على تعزيز التوافق والانسجام داخل مجموعات العمل، كما أن كليهما يسعى لتحقيق الدافعية والوصول للغايات، ونشر حالة من الرضا، وهذه كلها -بلا شك- مهام مشتركة لإدارة السلوك التنظيمي والذكاء الانفعالي، ومن هذه المحورية المتبادلة لهذين المجالين الإنساني والإداري كان التوجه هنا لدراسة أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه.

### مشكلة الدراسة:

استجاب قطاع إدارة الأعمال للأهمية المتزايدة بالنواحي النفسية والانفعالية، حيث يذكر (Spence & Grant, 2007) أن هناك اهتماماً مركزاً وواضحاً من قِبَل قطاع الأعمال بهذا المجال لدوره البارز في تحسين السلوك التنظيمي والقيادي، حتى أن Grant, (2009) Curtayne & Burton أكد على اعتبار ذلك شرطاً أساسياً لأداء العمل الناجح، وتحقيق النتائج المرجوة، بينما يشير Tofighi, Tirgari, Fooladvandi, Rasouli, & Jalali, (2015) إلى أن السلوك التنظيمي يتأثر بشدة بالنواحي النفسية الانفعالية. من جهة أخرى يذكر (Ashkanasy & Daus, 2005) أن أبحاث تطوير السلوك التنظيمي بالاستفادة من النواحي العاطفية والانفعالية تسير التطورات العلمية في دراسة العاطفة، في حين يوضح (Patti, Senge, Madrazo, & Stern, 2015) أن هذا اتجاه جديد، وأن أغلب القطاعات العامة تسير في هذا الاتجاه، وأن قطاع التعليم بشكل خاص أصبح مؤهلاً لهذا الاتجاه بشكل كبير وفعال، ورغم هذا يذكر (Rathi, 2014) أن هناك حاجة ملحة لتطوير السلوك التنظيمي بالاستفادة من إدارة العواطف ولانفعالات في قطاع التعليم، حيث أوضح أن غالبية الممارسين فيه ليسوا بارعين في إدارة عواطفهم.

ومع أن هناك محاولات واهتمام من الباحثين في هذا الاتجاه إلا أنه -كما يبين (Patti, Holzer, Brackett, & Stern, 2015)- لا توجد كثير من الدراسات تهتم بتحسين السلوك التنظيمي عن طريق تنمية النواحي العاطفية والانفعالية، وهذا بالفعل ما لاحظته الباحثة في حدود استعراضه للأدب النظري للمجال، حيث وجد أن أغلب

دراسات المجال تركز على الجوانب المسحية غير المتعمقة، أما الدراسات التجريبية فإنها - في حدود علم الباحث - نادرة أو شبه معدومة؛ لذا فإن هناك شعوراً لدى الباحث بوجود فجوة بحثية في هذا الخصوص ستحاول هذه الدراسة المساهمة في سدّ هذه الفجوة.

وفي الميدان لاحظ الباحث من خلال عمله التربوي عدم اهتمام الجهات المسؤولة عن التعليم والتدريب بالجوانب الانفعالية وأثرها في السلوك بالمنظمات، كما استرعى انتباه الباحث التفاوت في الأداء لقادة العمل التربوي مع تقارب بيئات عملهم، مما أثار التساؤل عن أسباب ذلك، ونتائجه، ومدى إمكانية معالجة أضراره إن وجدت؛ وعليه قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية حول ما سبق، فتمت مقابلة عدد (8) من القيادات التربوية والتدريبية من خارج عينة الدراسة، وتبين منها بعد مناقشة تلك الجوانب معهم إمكانية الاستفادة من الذكاء الانفعالي في ذلك، وذلك بعد بيان مفهومه لهم حيث كان شبه غامض لديهم.

وبناءً على سبق وإيماناً من الباحث بأهمية السلوك التنظيمي تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

استجاب قطاع إدارة الأعمال للأهمية المتزايدة بالنواحي النفسية والانفعالية، حيث يذكر (Spence & Grant (2007 أن هناك اهتماماً مركزاً وواضحاً من قِبَل قطاع الأعمال بهذا المجال لدوره البارز في تحسين السلوك التنظيمي والقيادي، حتى أن Grant, (2009) Curtayne & Burton أكد على اعتبار ذلك شرطاً أساسياً لأداء العمل الناجح، وتحقيق النتائج المرجوة، بينما يشير Tofghi, Tirgari, Fooladvandi, Rasouli, & (2015) Jalali إلى أن السلوك التنظيمي يتأثر بشدة بالنواحي النفسية الانفعالية. من جهة أخرى يذكر (Ashkanasy & Daus (2005 أن أبحاث تطوير السلوك التنظيمي بالاستفادة من النواحي العاطفية والانفعالية تسير التطورات العلمية في دراسة العاطفة،

في حين يوضح (Patti, Senge, Madrazo, & Stern, 2015) أن هذا الاتجاه جديد، وأن أغلب القطاعات العامة تسير في هذا الاتجاه، وأن قطاع التعليم بشكل خاص أصبح مؤهلاً لهذا الاتجاه بشكل كبير وفعال، ورغم هذا يذكر (Rathi 2014) أن هناك حاجة ملحة لتطوير السلوك التنظيمي بالاستفادة من إدارة العواطف والانفعالات في قطاع التعليم، حيث أوضح أن غالبية الممارسين فيه ليسوا بارعين في إدارة عواطفهم.

ومع أن هناك محاولات واهتمام من الباحثين في هذا الاتجاه إلا أنه -كما يبين (Patti, Holzer, Brackett, & Stern, 2015)- لا توجد كثير من الدراسات تهتم بتحسين السلوك التنظيمي عن طريق تنمية النواحي العاطفية والانفعالية، وهذا بالفعل ما لاحظته الباحثة في حدود استعراضه للأدب النظري للمجال، حيث وجد أن أغلب دراسات المجال تركز على الجوانب المسحية غير المتعمقة، أما الدراسات التجريبية فإنها - في حدود علم الباحثة - نادرة أو شبه معدومة؛ لذا فإن هناك شعوراً لدى الباحثة بوجود فجوة بحثية في هذا الخصوص ستحاول هذه الدراسة المساهمة في سدّ هذه الفجوة.

وفي الميدان لاحظت الباحثة من خلال عمله التربوي عدم اهتمام الجهات المسؤولة عن التعليم والتدريب بالجوانب الانفعالية وأثرها في السلوك بالمنظمات، كما استرعى انتباه الباحثة التفاوت في الأداء لقادة العمل التربوي مع تقارب بيئات عملهم، مما أثار التساؤل عن أسباب ذلك، ونتائجه، ومدى إمكانية معالجة أضراره إن وجدت؛ وعليه قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية حول ما سبق، فتمت مقابلة عدد (8) من القيادات التربوية والتدريبية من خارج عينة الدراسة، وتبين منها بعد مناقشة تلك الجوانب معهم إمكانية الاستفادة من الذكاء الانفعالي في ذلك، وذلك بعد بيان مفهومه لهم حيث كان شبه غامض لديهم.

وبناءً على سبق وإيماناً من الباحثة بأهمية السلوك التنظيمي تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

## تساؤلات الدراسة:

- مما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الأسئلة الآتية:
1. ما أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
  2. ما أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
  3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة)؟

## الأهداف:

- تتمثل أهداف الدراسة في الأهداف الآتية:
1. معرفة أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
  2. معرفة أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟

## الأهمية:

تكمن الأهمية الموضوعية للدراسة الحالية في أن موضوعها يعتبر مزيجاً من علم النفس والإدارة التربوية، ولذلك فوائد غاية في الأهمية، حيث يُعدُّ من أهم أساليب تطور العلوم بما ينتج عنه من طرح مجالات جديدة للبحث والدراسة. كما تُعدُّ هذه الدراسة تفعيلاً لاتجاه جديد في بحوث الموارد البشرية يعتمد على التعرف والكشف عن أهم المكونات الانفعالية المنبئة بفاعلية المورد البشري وسلوكه في المنظمات.

ويمكن أن تفيد أدوات الدراسة مطوري الموارد البشرية في الجوانب الانفعالية والسلوك التنظيمي، حيث قدمت برنامجاً لتنمية الذكاء الانفعالي يعتمد على الرحلات المعرفية عبر الإنترنت (Web Quest)، كما قدمت قائمة بأهم مؤشرات إدارة السلوك التنظيمي، وقائمة بأهم مؤشرات الاتجاه نحو السلوك التنظيمي.

وأما الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فتتمثل في أنها تسلط الضوء على الأهمية البالغة للنواحي العاطفية والانفعالية وأثرها في فعالية القيادات والعناصر البشرية الأخرى في المنظمات التعليمية والتدريبية وغيرها.

كما يمكن أن تساهم في تعزيز المهارات القيادية والإدارية لقادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وتساعدهم في تطبيق الأساليب العلمية والعملية في التعامل مع الآخرين، وتشخيص وحل المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة، وبالتالي ستساهم في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي لهم.

كما قد تفيد الجهات التعليمية والتدريبية في استقطاب وتطوير القيادات، وذلك بالتنبؤ بمستقبلهم الوظيفي، وتخطيط برامج التطوير والتدريب لهم في المستقبل.

ويمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في معالجة مشكلات كثيرة على المستوى التنفيذي في الميدان التعليمي والتدريبي، وتحد بذلك من هدر الوقت والجهد والمال في المنظمات التعليمية والتدريبية، كما يمكن أن تستفيد من ذلك كله منظمات أخرى غير التعليمية لإمكانية تعميم نتائجها.

#### الحدود:

يمكن تعميم نتائج الدراسة الحالية في ضوء الحدود الآتية:  
الموضوعية: تتحدد بالكشف عن أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي، والاتجاه نحوه.

البشرية: اقتصر التطبيق على قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية.

المكانية: طبقت الدراسة على المقرات الرئيسة للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية دون الفروع.

الزمانية: تم التطبيق خلال العام التدريبي 2018.

### مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي عرض للتعريف الإجرائي لبعض مفاهيم الدراسة:

**الذكاء الانفعالي:** يُعرف إجرائياً بأنه: "مهارات نفسية وشخصية واجتماعية يمكن تطويرها لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية للتمكن من إدراك المشاعر والانفعالات والتحكم بها، وفهم مشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وإدارتها وتوجيهها لتحقيق التفاعلات المهنية والحياتية الهادفة".

**إدارة السلوك التنظيمي:** تُعرف إجرائياً بأنها: "توجيه سلوك الأفراد والجماعات وتفاعلاتها في بيئة عمل الكليات التقنية بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق الأهداف والغايات". ويُقصد بها هنا الدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة في تطبيق استبانة إدارة السلوك التنظيمي والمكونة من المحاور التالية: (سلوك الأفراد، سلوك الجامعات، وسلوك التنظيم).

**الاتجاه:** يُعرف إجرائياً بأنه: "أفكار ومشاعر وميول شخصية لدى قادة كليات التقنية بالمملكة العربية السعودية لها طابع إيجابي أو سلبي تجاه أبعاد السلوك التنظيمي". ويُقصد به هنا الدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة في تطبيق مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي والمكون من المحاور التالية: (الإدراك، العواطف، والميول).

**الكليات التقنية:** يمكن تعريف الكليات التقنية هنا بأنها: "كليات تؤهل حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها من الجنسين للحصول على الشهادة الجامعية المتوسطة (المستوى السادس من الإطار الوطني للمؤهلات)، كما تقدم برامج البكالوريوس (المستوى السابع من الإطار الوطني للمؤهلات) في مجموعة من الكليات لتأهيلهم ليكونوا

مهندسين تقنيين في قطاع الأعمال لتلبية احتياج قطاع الأعمال المحلي من الموارد البشرية الفنية، أو يكونوا مدربين في منشآت التدريب التقني والمهني.

**قادة الكليات التقنية:** يقصد بهم هنا (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية وهم أعضاء هيئة تدريب يكلفون بإدارة كل أو بعض الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية في حدود النظام ولوائحه يسمى عميد كلية أو وكيل كلية.

**الويب كويست (Web Quest):** أنشطة تعليمية هادفة تعتمد على عمليات البحث في الإنترنت بهدف الوصول الصحيح والمباشر للمعلومة محل البحث بأقل جهد ممكن.

### الإطار النظري:

- السلوك الإنساني عموماً - كما يذكر فلية وعبدالمجيد - هو: "محصلة التفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالإنسان من ناحية أخرى" (36, 2005)، كما يعرفه العديلي بأنه: "النشاطات التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه" (7, 1995).

- أما السلوك التنظيمي فيعرفه عبد الباقي بأنه: "سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في الوقت نفسه" (11, 2005). كما يعرفه شوقي بأنه: "ما يقوم به أي موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويعتبر السلوك الإداري عنصراً من عناصر الإنتاجية الذي يصلح كوسيلة للحكم على فاعلية الأفراد" (204, 1999)، في حين تشير حسن إلى أن السلوك التنظيمي يتضمن "دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، ودراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى" (5, 2002). وأما إدارة السلوك التنظيمي فيعرفها السلمي بأنه: "تطبيق الأسس المستمدة من العلوم السلوكية

في التعامل مع السلوك التنظيمي بغرض تشكيله وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة (453, 2003). كما يبين أنه يعنى بشكل عام بسد الفجوة بين سلوك الموارد البشرية الفعلي وبين السلوك المستهدف من قبل المنظمة لتحقيق غاياتها وأهدافها، وأن الغرض الأساسي من إدارة السلوك التنظيمي هو إيجاد تفاهم مشترك، يعتمد على المصالح المشتركة بين عناصر المنظمة وأعضائها، من أجل تحقيق تلك المصالح.

ويمكن ملاحظة أن السلوك التنظيمي تفاعل بشري متبادل مع البيئة المحيطة داخل المنظمة، يرتبط ويتأثر بعدة عوامل تحرك السلوك التنظيمي وتوجهه، ويمكن استعراض أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي - كما يذكر السلمي، (2009) في العوامل السيكولوجية - من أهداف ودوافع، وفهم واستيعاب، وميول واتجاهات، وخصائص شخصية. وعوامل اجتماعية تحكم التفاعل بين الفرد ومحيطه ويتوقف عليها سلوكه، وعوامل ثقافية هي صبغة البيئة الاجتماعية للعمل، وتنظيماته الاقتصادية، وسياساته وإجراءاته، بالإضافة إلي القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية.

وتتحدد أهم أبعاد السلوك التنظيمي - كما يبين كل من العديلي، (1995) ونشوان ونشوان، (2004) - في عدد من الأبعاد هي: البعد الفردي: وهو مجموعة من العناصر التي يمكن بها فهم السلوك الفردي والتنبؤ به وتوجيهه، مثل: (الإدراك، والتعلم، والدافعية، والشخصية، والاتجاهات). والبعد الجماعي: وهو المكونات التي تؤثر في سلوك الجماعات مثل: (تكوين الجماعات، القيادة، والاتصال). والبعد التنظيمي: وهو مكونات تؤثر في السلوك من خلال التنظيم مثل: (الهيكلة التنظيمي، والعمليات الإدارية).

وتتمثل أهمية السلوك داخل المنظمات في أثره الواضح والمؤثر في إدارتها، حيث يتضح هذا الأثر في الدوافع للعمل، والرضا عنه والضغوط الحاصلة منه، ونواحٍ أخرى كثيرة، ويهتم السلوك التنظيمي - كما يذكر المغربي، (2004) - بسلوك العاملين واتجاهاتهم، والتأثيرات المتبادلة مع بيئة وأهداف المنظمة وغاياتها، وبين القريوني،

(2003) أن الفهم الصحيح للسلوك التنظيمي يمكن المنظمات من حسن التعامل مع الأفراد، واتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة بشأنهم، كما يوضح الصيرفي، (2007) أن معرفة السلوك التنظيمي تؤدي إلى تنمية الفهم المتكامل للأفراد والجماعات وأساليب تفكيرهم وتصرفاتهم، وأن دراسة السلوك التنظيمي تُعدُّ من أهم عوامل تحليل مشكلات العمل الإداري واتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلاته.

وأما مفهوم الذكاء الانفعالي (Emotional Intelligence) فيعتبر حديثاً نسبياً مقارنةً بأنواع الذكاء الأخرى التي لاحظها وصنفها الباحثون والمهتمون، وربما كان لذلك -كما يذكر عبد الخالق، (2004)- أثر في تعدد الترجمة العربية لهذا المصطلح، فكان هناك عدة معانٍ له باللغة العربية منها: الذكاء الوجداني، والذكاء الانفعالي، والذكاء العاطفي، وقد استخدمت هذه الدراسة معنى الذكاء الانفعالي ليشير إلى مصطلح ( Emotional Intelligence).

ومن الأوائل الذين استخدموا مصطلح الذكاء الانفعالي كل من ( Salovey & Mayer)، وقد عرفاه بأنه: "قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وأن يميز الفرد بينهم، وأن يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته" (Salovey & Mayer, 1990, 189). وأضافا أنه يشتمل على أربعة عوامل متمثلة في: القدرة على فهم الانفعالات بدقة، وتقييمها، والتعبير عنها، وتوليد مشاعر جديدة، وكذلك القدرة على فهم العاطفة، والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم العواطف لتطوير النمو العقلي (Salovey, & Mayer, 1997, 10). وهنا يمكن ملاحظة تركيزهما على اعتبار الذكاء الانفعالي مجموعة من القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد. أما (Goleman)، وهو من ساهم بشكل كبير في انتشار هذا المصطلح، بعد دراسته لكثير من كتابات سابقه، فقد عرف الذكاء الانفعالي بأنه: "مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة" (Goleman, 1997, 271). وبرز هنا اعتبار الذكاء الانفعالي مجموعة من المهارات التي يمكن تنميتها من خلال برامج إثرائية، بينما يعرف Bar-On, Brown, Kirkcaldy, &

Thome, (2000) الذكاء الانفعالي بأنه: "القدرة على توليد المشاعر التي تيسر وتساعد في عمليات التفكير لدى الفرد، حتى يستطيع فهم الانفعالات والمعرفة الانفعالية وتنظيمها؛ لكي تساعده على النمو الانفعالي والعقلي" (2000, 278). ويتوسط هذا الاتجاه بين الاتجاهين السابقين حيث يعتبر الذكاء الانفعالي خليطاً من المهارات الذاتية والاجتماعية والقدرات العقلية.

وبناءً على ذلك تتحدد أهم أبعاد الذكاء الانفعالي لدى الباحثين في المجال؛ فأبعاد الذكاء الانفعالي لدى Mayer & Selovey (1997) تتمثل في: (الوعي الانفعالي والمعرفة الانفعالية، استخدام الانفعالات، فهم الانفعالات، وإدارة الانفعالات)، ومن جهة أخرى يوضح Goleman (1999) أن أبعاد الذكاء الانفعالي تتمثل في: (الوعي بالذات، إدارة الانفعالات، دافعية الذات وتحفيزها، التعاطف، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية)، كما يبين Bar - on, & et al, (2000) أن أبعاد الذكاء الانفعالي تتمثل في الأبعاد الآتية: (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، التكيف، إدارة الضغوط، والمزاج العام).

وتتمثل أهمية الذكاء الانفعالي من موقعه في حياة الإنسان، والمتوسط بين العواطف والشخصية والتفاعل، حيث يبين Singh & Singh (2015) أن الذكاء الانفعالي يؤثر على عديدٍ من جوانب الحياة، والطريقة التي يتمُّ التفاعل بها مع الآخرين، ويوضح Brackett, Mayer, (2004) و Palmer, Walls, Burgess, & Stough, (2001) و Warner, & أن الذكاء الانفعالي يرتبط بسلوكيات الحياة الإيجابية، مثل الرضا عنها، وتكوين الصداقات، والظهور بشكل لائق، وقد جاء لدى Langhorn, (2004) أنه يمكن التنبؤ بالذكاء الانفعالي عن الرضا، والتوافق داخل الفريق بدرجة دقة معقولة، كما يؤكد كل من رزق، (2003) و Engelberg, & Sjoberg, (2005) أن امتلاك مهارات الذكاء الانفعالي تؤدي إلي فهم انفعالات الأفراد، والتحكم في انفعالات الآخرين، كما يساهم - فيما يذكر Austin, Farrelly, Black, & Moore, (2007) - في توسيع وجودة علاقات الفرد الاجتماعية، كما يبين Ciarrochi & Deane (2001) أنه يجعل الموظف متعاوناً

ومتقبلاً لحل المشكلات الشخصية والعاطفية، كما يؤكد نصيف، (2006) أن الذكاء الانفعالي ذو أثر واضح على المستوى الشخصي والتنظيمي في التقدم في العمل والحياة العامة بتوازن وشمولية، لذلك يشير (Akers & Porter, 2003) إلى أن ذلك يدعو لضرورة امتلاك مهارات الذكاء الانفعالي وتنميتها.

وتتضح العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسلوك التنظيمي للقائد في المنظمات التعليمية والتدريبية فيما بينه (Palmer et al. 2001)، في كونه مدخلاً من أكثر المداخل مناسبة ووضوحاً للدراسات الإدارية التنظيمية لدراسة خصائص سلوك القائد التربوي وشخصيته، حيث تشير عديد من الدراسات إلى الارتباط الواضح للذكاء الانفعالي بالإدارة بجميع عناصرها ومنها السلوك التنظيمي الفردي والجماعي، وأن ذلك ينتج استقراراً في العلاقات بين الأفراد والجماعات، وذلك -بلا شك- له تأثير على سلوك المنظمة ونتائجها، والعكس صحيح، كما يبين خوالدة، (2004) أن التحكم في الانفعالات هي مرتكز التوجيه والقيادة الإدارية وسلوكياتها وأن من يفتقر لها فهو ضعيف في الإدارة، وهذا - كما يوضح (Higgs & Rowland, 2002) أن له علاقة في توليد مهارات وسلوكيات قيادية أعلى، بينما يعتبر العيبي، (2004) الذكاء الانفعالي والقدرة على التأثير في الآخرين من أهم صفات القائد ذات الأثر في السلوك الجيد، وهو أيضاً - كما يبين (Dulewicz & Higgs, 2004) - يساهم في نجاح الحياة المهنية على المستوى الفردي والمنظمي، كما يشير (Vigoda Gadot & Meisler, 2010) إلى أن الذكاء الانفعالي له تأثير كبير على السلوك التنظيمي ونتائج القوى العاملة بشكل إيجابي، كما أن له علاقة بزيادة أداء فرق العمل، وتحسين أدائها، كما يؤكد بظاظو، (2010) على علاقته بتحسين الأداء والإنتاج، وبفارق كبير عن الطرق الأخرى، من جهة أخرى فإن الذكاء الانفعالي له علاقة بالسلوك التنظيمي كما يبين (Slaski, 2001) من حيث تخفيف ضغوط العمل والشعور بها وتجاوزها، ولا تقف علاقة الذكاء الانفعالي بالسلوك التنظيمي إلى حد معين بل تجده - كما يذكر (Rosete & Ciarrochi 2005) - له علاقة تعزيز مقدرات الإنجاز وتحقيق نتائج العمل، والتميز في التعامل الفعال مع الزملاء

والموظفين، بل ويساهم - كما يوضح (2004) Vakola, Tsaousis, & Nikolaou - في تيسير عمليات التغيير التنظيمي، كما يساعد في تجاوز مقاومة التغيير، ويؤكد Lynn (2001) أن الذكاء الانفعالي هو العامل المؤثر في تميز سلوك بعض الأفراد في المنظمات عن بعض رغم أنهم في نفس المستوى من حيث المهارات، أو مستوى الخبرة، أو التدريب، لذلك بينت كثير من الدراسات - كما يذكر أبو رياش؛ الصافي؛ الشريف وعمور، (2006) - أن هذا النوع من الذكاء ذو علاقة واضحة وقوية بالإنجاز وتحقيق النجاح، ويؤكد السمادوني (2007) أن الذكاء الذهني لا يكفي وحده لتحقيق الإنجاز أو التفوق، وأن ذلك يعتمد على الذكاء الانفعالي بنسبة (80%)، والباقي لعوامل أخرى، من جهة أخرى يوضح عثمان، (2008) أن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والنجاح طردية اجتماعياً ووظيفياً، كما يبين اللوزي، (2012) أن المديرين من ذوي المستوى المرتفع في الذكاء الانفعالي كانوا أكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي، وكذلك يؤكد Saglam & Yanci (2014) على أن مستوى ذكاء الانفعالي لدى المعلمين له تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما نجد أن جبران و صالح، (2018) يؤكدان على وجود علاقة إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للذكاء الانفعالي وجميع الأنماط القيادية، كما أن سكر، (2019) قد بين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى المديرين بأبعاده المختلفة، ودرجة نجاحهم في كل ممارساتهم القيادية.

### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة للموضوع، ومن الدراسات التي سيتم استعراضها هنا ما يأتي:

دراسة عبد المنعم، (2009): هدفت إلى الكشف عن فاعلية برنامج مقترح في تنمية الذكاء الانفعالي لمعلمات الروضة وأثره على التلاميذ، وقد استخدمت المنهج شبه التجريبي، بتطبيق مقياس للذكاء الانفعالي، وإستمارة للتقييم الذاتي، وإستمارة لملاحظة سلوك الطفل، ومن أهم نتائجها: وجود فروق بين المجموعة التجريبية والمجموعة

الضابطة للمعلمات والأطفال في التطبيق البعدي لمقياس الذكاء الانفعالي لصالح المجموعة التجريبية، وجود فروق بين متوسطات المجموعة التجريبية للمعلمات والأطفال قبل تطبيق البرنامج وبعده، لصالح التطبيق البعدي لمقياس الذكاء الانفعالي، عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أطفال المجموعة التجريبية (ذكور، وإناث) في القياس البعدي لاختبار الذكاء الانفعالي، وجود فروق بين متوسطات درجات معلمات المجموعة التجريبية على إستمارة التقييم الذاتي لصالح القياس البعدي، ووجود فروق بين متوسطات درجات أطفال المجموعة التجريبية على سلوكياتهم الفعلية (من خلال إستمارة سلوك الطفل) لصالح القياس البعدي.

دراسة بظاظو، (2010): هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع لـ (الأونروا)، وأجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج (Dalip Singh) للذكاء الانفعالي في البيئة الإدارية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الإستبانة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية الأداء المهني، وأنه ليس هناك أثراً لعامل الجنس والدرجة الوظيفية والخدمة على مستوى الذكاء الانفعالي، بينما هناك أثر لعامل العمر.

دراسة (Kotze, & Venter, 2011): الهدف منها تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين القادة الفعالين وغير الفعالين، وذلك باستخدام مقياس للذكاء الانفعالي، ومقياس لتحديد فعالية القيادة، وأشارت النتائج إلى أن القادة الفعالين حققوا نتائج عالية على مقياس الذكاء الانفعالي الكلي، كما سجلوا درجات عالية في مستويات المقياس الفرعية الستة (تحقيق الذات، التعاطف، المسؤولية الاجتماعية، التسامح مع الإجهاد، حل المشكلات، والتفاؤل).

دراسة (VandeWaa & Turnipseed, 2012): تبحث في الأسباب التي تجعل بعض الأفراد يؤدون الأعمال في منظماتهم بشكل إيجابي وزائد عن الحد المطلوب منهم، وذلك بافتراض أن الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي العالي من المحتمل أنهم أكثر عرضة للسلوك الإيجابي، وتم استخدام نموذج (Salofi and Meyer, 1997)، وتوصلت الدراسة

إلى أن النتائج الإجمالية تدعم دعماً قوياً فكرة أن الذكاء الانفعالي يرتبط بالسلوك التنظيمي الإيجابي، وحددت كذلك العلاقات بين الأبعاد الأربعة للذكاء الانفعالي والسلوك الإيجابي.

دراسة (Ljungholm 2014): تهدف لاستكشاف الجانب الانفعالي باعتباره مكوناً أساسياً لقدرة القيادة، والارتباطات الإيجابية بين الذكاء الانفعالي ونتائج الأداء، وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أخرى حول وظيفة الذكاء الانفعالي وتأثيره على التنافسية، والإدارة والشخصية، حيث أكدت أن الذكاء الانفعالي هو العامل المؤثر في الفروقات الحاصلة في النتائج التنظيمية المهمة، كما بينت أنه يمكن أن يكون الذكاء الانفعالي دليلاً على أهمية الخدمات العامة، وأن له دوراً كبيراً في تعزيز الخبرات في العمل، والرضا عنه، وتحسينه على مستوى الأفراد والجماعات.

دراسة (Rathi 2014): تقدم نموذجاً مفاهيمياً لتأثير الذكاء الانفعالي على النتائج التنظيمية، في مؤسسات الخدمة العامة، وقد لوحظ أن استعمال الموظفين للعواطف الإيجابية ينتج عنه عديد من النتائج الإيجابية للمؤسسات، ومع ذلك فإن جميع الموظفين ليسوا بارعين في إدارة عواطفهم بشكل جيد، ولقد وُجد أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الذكاء الانفعالي أكثر قدرة على إدارة عواطفهم بفعالية، وأكثر تعمقاً في العمل من غيرهم، وهذا بلا شك قد يؤثر في نهاية المطاف على أدائهم الوظيفي، ورضا العملاء عن جودة الخدمة.

دراسة (Chamanifard, Nikpour, & Chamanifard, 2014): الهدف من هذه الدراسة تحديد تأثير الذكاء الانفعالي على الأداء التنظيمي، وهي دراسة وصفية مسحية ارتباطية، باستخدام استبانة للذكاء الانفعالي، واستبانة الأداء التنظيمي، وتشير النتائج إلى وجود علاقة كبيرة بين الذكاء الانفعالي والأداء التنظيمي والمتغيرات الفرعية مثل: (الفعالية والكفاءة والإنتاجية والجودة والابتكار)، كما توصلت الدراسة إلى أنه يمكن للذكاء الانفعالي أن يتنبأ بالأداء التنظيمي.

دراسة (Fu, Weihui, 2014): بحث في تأثير الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على السلوك الأخلاقي للموظفين الصينيين، وهي دراسة مسحية، باستخدام الاستقصاء، وبينت النتائج أنه كان لتنظيم عواطف الفرد، والالتزام التنظيمي، والرضا عن الترقية، وزميل العمل، والإشراف الوظيفي تأثير إيجابي على السلوك الأخلاقي، وأن عمر الموظف كان له تأثير سلبي على السلوك الأخلاقي، حيث إن الموظفين الشباب أظهروا سلوكاً أخلاقياً أفضل من الموظفين القدامى.

دراسة (Singh & Singh 2015): تهدف لتقديم مؤشرات للذكاء الانفعالي في السلوك التنظيمي للقطاع العام في الهند، وخلصت الدراسة إلى أن جميع المتغيرات المحددة، وهي (العمر، الجنس، التعليم، التعيين، الخبرة والحالة الاجتماعية، الدخل، وعدد المعالين)، كانت ذات أثر كبير في نتيجة الذكاء الانفعالي للمجيبين. وخلصت - أيضاً - إلى أن جميع عوامل الذكاء الانفعالي، وهي: (الرفاهية، التحكم الذاتي، العاطفية، والتواصل الاجتماعي)، كانت لها علاقة كبيرة مع بعضها بعضاً. وخلصت الدراسة - أيضاً - إلى أن التواصل الاجتماعي هو العامل الأساسي الذي يؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين، يليه الانفعالية والسيطرة على الذات والرفاهية.

دراسة (Sanchez-Nunez, Patti, & Holzer, 2015): قيمت هذه الدراسة شبه التجريبية فعالية برنامج تطوير الدراسات العليا لقادة المدارس، الذي يدمج الذكاء الاجتماعي والعاطفي على أساس نموذج (Goleman, Mackie) والمستوحى من النموذج الأصلي للذكاء الانفعالي لكل من (Salofi and Meyer)، وعملت الدراسة على استكشاف الكفاءات الاجتماعية والعاطفية المترابطة المكونة من أربع مجموعات أساسية تشمل: (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، إدارة العلاقات، والوعي الاجتماعي)، حيث قيمت الدراسة ما إذا كانت هناك أي آثار للمحتوى المركز على الذكاء الانفعالي على مهارات الذكاء الانفعالي للقادة، وغيرها من الخصائص ذات الصلة مثل: (الحزم، التعاطف، الصحة، العقلية، الشخصية، والانفتاح). وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص متغيرات الدراسة في الاختبارات البعدية، بينما

وجدت في الاختبارات التتبعية بعد عامين، فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص متغيرات الدراسة، كما لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في نتائج الاختبارات البعدية أو التتبعية تعزى لدرجات الوظيفة.

دراسة حجر، (2016): تهدف إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الانفعالي، ومعرفة أثر البرنامج التدريبي لتنمية الذكاء الانفعالي لدى بعض الإداريات بكلية الآداب والإدارة في بيئة في فعالية الذات، وتمثلت إجراءات الدراسة في بناء البرنامج ومقاييس الدراسة التي تتماشى مع أهدافها، وتطبيق الاختبار القبلي على أفراد المجموعتين، وذلك بعد استخراج دلالات الصدق والثبات ثم تطبيق المقاييس بعد انتهاء البرنامج على المجموعتين التجريبية والضابطة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق بين متوسطات أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدى لمقياس الذكاء الانفعالي، لصالح الضابطة على مقياس فعالية الذات لصالح المجموعة التجريبية.

دراسة البطاينة، وعتوم، (2016): هدفت إلى بيان أثر الذكاء الانفعالي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، وهي دراسة مسحية استخدمت الاستبانة، وكان أبرز ما توصلت إليه وجود أثر لكل من الوعي بالذات، وإدراك وفهم عواطف الآخرين، وإدراك العلاقات الإنسانية على المواطنة التنظيمية، وعدم وجود أثر لكل من إدارة الذات، وتخفيف الذات على المواطنة التنظيمية.

دراسة عثمان، (2016): تهدف إلى استكشاف تأثير برنامج تدريبي مدمج لتحسين الذكاء الانفعالي والكفاءة المهنية للمعلمات العلوم الإدارية في جدة، وتم استخدام المنهج شبه التجريبي بتصميم المجموعة الواحدة، والاختبار القبلي والبعدى، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً بين القياس القبلي والبعدى للذكاء الانفعالي، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً بين القياس القبلي والبعدى للكفاءة المهنية، مما يعني تحسناً في الكفاءة المهنية نتيجة لممارسة البرنامج.

دراسة راغب، (2018): هدفت إلى التعرف على درجة الذكاء الانفعالي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في جامعة الطائف ومستوى أثر الذكاء الانفعالي في سلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الانفعالي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة باستخدام الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر للذكاء الانفعالي في سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الانفعالي وسلوك المواطنة التنظيمية.

### التعليق على الدراسات:

تم استعراض بعض الدراسات والبحوث في مجال الدراسة، وبالأخص ما كان مشتملاً على متغيرات الدراسة الحالية أو أغلبها، وكانت في غالبيتها حديثة، وربما يكون هذا لحدثة المجال، وتنوعت من حيث التوزيع الجغرافي ما بين الدول العربية والدول غير العربية، وقد غلب عليها طابع الدراسات التطبيقية الميدانية، وقليل منها نظرية، ومع ذلك فقد تفاوتت من حيث المناهج البحثية المستخدمة، ما بين المنهج المسحي الوصفي والارتباطي، ودراسات الأثر، والمنهج شبه التجريبي، لذلك كان هناك تنوع في أهداف الدراسات المستعرضة، وبناءً على ذلك اختلفت الأدوات المستخدمة في الدراسات.

ومع هذا التعدد في عناصر الدراسات المستعرضة فالدراسة الحالية تتميز عن تلك الدراسات بأنها دراسة شبه تجريبية تدرس أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه، وهو ما لم تجده الدراسة مبحوثاً من قبل.

ومن خلال الاستعراض السابق للدراسات يمكن ملاحظة قلة الدراسات الإقليمية، كما يمكن ملاحظة اقتصار أغلب الدراسات على المجال المسحي والارتباطي، وقلة الدراسات التي اهتمت بالمجال شبه التجريبي، حيث لم يكن هناك دراسات - حسب علم الباحث - درست أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي أو الاتجاه نحوه، سواء في المنظمات التعليمية وغير التعليمية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التأطير النظري للدراسة، وتحديد مشكلتها وصياغة أسئلتها، وتحديد متغيراتها، وتحديد منهجها، وبناء أدواتها، وتفسير نتائجها، وصياغة توصياتها.

### فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة فيما يأتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بعد ضبط الأداء القبلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتبعي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بعد ضبط الاتجاه القبلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتبعي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لاستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة).

### الإطار الميداني:

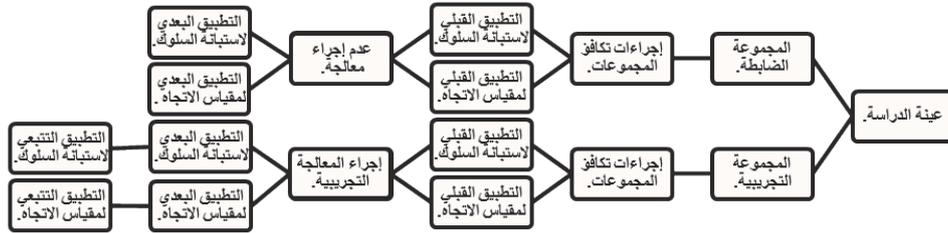
المنهج:

تم الاعتماد على المنهج شبه التجريبي القائم على تصميم مجموعتين متكافئتين، تجريبية وضابطة، ويتضمن اختباراً قبلياً وبعدياً وتتبعياً، ويوضح الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) تصميم التجربة.

جدول رقم (1) يوضح تصميم التجربة في الدراسة.

المجموعة	التجريبية	الضابطة
المعالجة	01,x,02,03	01,02

وتعني (01) القياس القبلي، و(x) المتغير المستقل، (02) القياس البعدي، (03) القياس التبعي.



شكل رقم (1) يوضح تصميم التجربة في الدراسة.

## المجتمع:

مجتمع الدراسة يشمل جميع قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (201) قائد، في (67) كلية تقنية، ويبين الجدول رقم (2) شكل مجتمع الدراسة.

جدول رقم (2) يبين شكل مجتمع الدراسة.

المتغير	الفئة	الجميع	النسبة
الجنس	نساء	69	34,3
	رجال	132	65,7
الخبرة	أقل من (10) سنوات.	52	25,9
	من (10) سنوات إلى أقل من (20) سنة.	69	34,3
	أكثر من (20) سنة.	80	39,8
	الجميع	201	100,0

## العينة:

تكونت عينة الدراسة من عدد (72) قائداً، تم اختيارهم وتعيينهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، حيث تم الحصول على بيان بقيادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وتم ترتيب الأسماء أبجدياً وتوزيعها، لتكون العينة موزعة كما يلي:

المجموعة الاستطلاعية: (12) قائداً من خارج عينة الدراسة.  
المجموعة التجريبية: (30) قائداً.  
المجموعة الضابطة: (30) قائداً.  
وبين الجدول رقم (3) شكل عينة الدراسة.

جدول رقم (3) بين شكل عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	الجميع	النسبة
الجنس	نساء	29	48,3
	رجال	31	51,7
الخبرة	أقل من (10) سنوات	22	36,7
	من (10) سنوات إلى أقل من (20) سنة	20	33,3
	أكثر من (20) سنة	18	30,0
	الجميع	60	100

#### المتغيرات:

المتغير المستقل: برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي.

المتغير التابع: إدارة السلوك التنظيمي، والاتجاه نحوه.

المتغيرات المصاحبة: تمّ تحديد عدد من المتغيرات المرتبطة بخصائص العينة واتخاذ إجراءات لضبطها وتكافؤ المجموعات فيها، ومنها مستوى الذكاء الانفعالي، إدارة السلوك التنظيمي القبلي، والاتجاه نحو السلوك التنظيمي القبلي، بالإضافة لذلك - ولكي يطمئن الباحث أكثر، ويضمن دقة نتائج هذه الدراسة، اتبع الضبط الإحصائي باستخدام تحليل التباين المصاحب (التغاير) (ANCOVA)، لضبط المتغيرات المصاحبة، وهي إدارة السلوك التنظيمي، والاتجاه نحوه القبلي، باعتبارهما متغيراً مصاحباً للتطبيق البعدي.

#### الأدوات:

أولاً: برنامج تنمية الذكاء الانفعالي (من إعداد الباحث).

تمّ بناء برنامج تنمية الذكاء الانفعالي حسب دراسة احتياجات قادة الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، والتي تمّ تحديدها بناء على الاستمارة الموزعة عليهم في البداية لتحديد أهم ومستوى احتياجاتهم في هذا المجال، ويستهدف البرنامج رفع مهارات الذكاء الانفعالي، وتكوين اتجاهات إيجابية لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، بواسطة رحلات الويب العلمية (Web Quest)، والقراءات الموجهة، في مجال الذكاء الانفعالي، حسب نموذج Bar - on، وهو اتجاه يعتبر الذكاء الانفعالي خليطاً من المهارات الذاتية والاجتماعية والقدرات العقلية، وتكون البرنامج من خمس رحلات علمية عبر الويب (Web Quest)، لكل رحلة تكليفات، وتطبيقات ميدانية، حسب المحاور التالية: (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، التكيف، إدارة الضغوط، والمزاج العام)، باستخدام موقع <http://zunal.com> لتصميم الرحلات المعرفية عبر الإنترنت، وقد تمّ ذلك حسب الأسس والخطوات الآتية:

- تحديد أهم أهداف وغايات برنامج تنمية الذكاء الانفعالي.
- تحديد أهم مصادر تعلم مهارات الذكاء الانفعالي.
- تنظيم المحتوى المعرفي وتجزئته بما يتناسب مع المواقف التنموية.
- تحديد المواقف والأنشطة والإستراتيجيات التعليمية.
- اختيار طريقة وأسلوب إدارة التعلم المناسبة.
- تحديد طرق وأساليب التدريب والتطبيق الميداني.
- تحديد أساليب وأدوات التقويم الضرورية.
- بناء برنامج تنمية الذكاء الانفعالي وتجريبه.
- تحكيم البرنامج وتقويمه وتعديله حسب التغذية الراجعة.
- تنفيذ البرنامج، الذي تم على ثلاثة مسارات هي:
  - رحلات الويب العلمية (Web Quest)، والقراءات الموجهة.
  - الواجبات والتكليفات الإلكترونية،

- التمارين العملية والتطبيقات الميدانية كل في مجال عمله.  
التقويم الختامي والتغذية الراجعة.

### صدق برنامج تنمية الذكاء الانفعالي:

بعد إعداد برنامج تنمية الذكاء الانفعالي تمّ التأكد من صدقه الظاهري (صدق المحكمين)، حيث تم عرضه في صورته الأولية مرفقاً معه إستمارة تحكيم أعدت من أجل هذا الغرض، على عدد (3) محكمين، وقد بلغ متوسط وزن المحكمين النسبي لفقرات وعناصر برنامج تنمية الذكاء الانفعالي حسب إستمارة التحكيم (88%)، مما يعنى أنه صالح ومناسب، لذا يمكن استخدامه والأخذ بنتائجه. والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4) الوزن النسبي لاستجابات محكمي برنامج تنمية الذكاء الانفعالي حسب إستمارة التحكيم.

نسبة وزن المحكم (%)	قيمة وزن المحكم	القيمة العظمى للوزن	عدد العبارات	درجة الموافقة			المحكم
				قليلة	متوسطة	عالية	
				1	2	3	
90	54	60	20	1	4	15	1
85	51	60	20	2	5	13	2
88	53	60	20	2	3	15	3
88	53	المتوسط					

### ثبات برنامج تنمية الذكاء الانفعالي:

تم استخدام معادلة (Holsti) للتأكد من ثبات برنامج تنمية الذكاء الانفعالي المستخدم، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5) معامل ثبات محكمي برنامج تنمية الذكاء الانفعالي باستخدام إستمارة التحكيم حسب معادلة هولستي (Holsti).

معدل الاتفاق (%)	معدل الاتفاق	معامل الاتفاق			العبارات المحكمة	الرمز
		محكم (٣)	محكم (٢)	محكم (١)		
0.88		0.90	1.00		20	1
		0.75		20	20	2
			15	18	20	3

ويتبين من الجدول رقم (5) أن معامل الثبات هو (88%)، وهى نسبة جيدة للتأكد من ثبات برنامج تنمية الذكاء الانفعالي، والثقة في نتائجه. ثانياً: استبانة إدارة السلوك التنظيمي (من إعداد الباحث).

تم بناء إستبانة إدارة السلوك التنظيمي في صورتها الأولية، حيث تم تحديد هدفها، ومصادر بنائها، وصيغت عباراتها صياغة إجرائية، مختصرة قدر الإمكان، ومشملة على فعل أدائي واحد يمكن قياسه، مع الحرص على سلامة الصياغة اللغوية، وتجنب التداخل بين العبارات، ومن ثم مرت بإجراءات ضبطها كما يأتي:

#### صدق إستبانة إدارة السلوك التنظيمي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من صدق إستبانة إدارة السلوك التنظيمي، وذلك من خلال عرضها بصورتها الأولية على عدد (5) محكمين مختصين، وذلك لإبداء ملاحظاتهم حولها، والأخذ بأرائهم حولها بالأغلبية، وقد بلغ متوسط نسبة الوزن النسبي لعبارات استبانة إدارة السلوك التنظيمي (95%)، مما يعنى أنها صادقة إلى حد كبير، وذلك كما في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6) متوسط الوزن النسبي لعبارات إستبانة إدارة السلوك التنظيمي.

نسبة وزن المحكم (%)	قيمة وزن المحكم	القيمة العظمى للوزن	عدد الفقرات	مستوى الأهمية			المحكم	
				قليل	متوسط	عالي		
				1	2	3		
89	80	90	30	4	2	24	1	
98	88	90	30	0	2	28	2	
96	86	90	30	2	0	28	3	
98	88	90	30	0	2	28	4	
93	84	90	30	2	2	26	5	
95	85	المتوسط						

وبعد التأكد من صدق إستبانة إدارة السلوك التنظيمي والأخذ بمقترحات المحكمين، أصبحت الإستبانة بصورتها النهائية مكونة من عدد (30) عبارة، في ثلاثة محاور هي: (إدارة سلوك الأفراد، إدارة سلوك الجماعات، وإدارة سلوك التنظيم).

### صدق البناء لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي:

تم استخراج معاملات ارتباط فقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية بالتطبيق على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (12) قائداً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ما بين (0.51 - 0.84)، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لإستبانة

#### إدارة السلوك التنظيمي

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.52(*)	21	.69(**)	11	.53(*)	1
.56(*)	22	.55(*)	12	.64(**)	2
.57(*)	23	.55(*)	13	.76(**)	3
.79(**)	24	.53(*)	14	.52(*)	4
.55(*)	25	.84(**)	15	.56(*)	5
.65(**)	26	.76(**)	16	.57(*)	6
.83(**)	27	.51(*)	17	.55(*)	7
.59(*)	28	.58(*)	18	.56(*)	8

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.55(*)	29	.83(**)	19	.51(*)	9
.56(*)	30	.59(*)	20	.58(*)	10

(\*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). (\*\*\*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وجميع معاملات الارتباط هنا ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

### ثبات استبانة إدارة السلوك التنظيمي:

تم تطبيق استبانة إدارة السلوك التنظيمي على عينة استطلاعية، وعددهم (12) قائد كلية تقنية، وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) وقد بلغ (0.82)، كما تم التأكد من ذلك بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين النتائج في المرتين وقد بلغ (0.86)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة.

ثالثاً: مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي (من إعداد الباحث).

تم بناء مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي في صورته الأولية، حيث تم تحديد هدفه، ومصادر بنائه، وصيغت عباراته صياغة إجرائية، مختصرة قدر الإمكان، مع الحرص على سلامة الصياغة اللغوية، وتجنب التداخل بين العبارات، ومن ثم مرت بإجراءات ضبطها كما يأتي:

### صدق مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي بصورته الأولية على عدد (5) محكمين مختصين، وذلك لإبداء ملاحظاتهم حوله، والأخذ بأرائهم بالأغلبية، وقد بلغ

متوسط نسبة الوزن النسبي لعبارات مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي (93%)، مما يعنى أنه صادق إلى حد كبير، وذلك كما في الجدول رقم (8)

جدول رقم (8) متوسط الوزن النسبي لعبارات مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي

نسبة وزن المحكم (%)	قيمة وزن المحكم	القيمة العظمى للوزن	عدد الفقرات	مستوى الأهمية			المحكم	
				قليل	متوسط	عالي		
				1	2	3		
92	66	72	24	2	2	20	1	
94	68	72	24	1	2	21	2	
93	67	72	24	2	1	21	3	
94	68	72	24	1	2	21	4	
92	66	72	24	2	2	20	5	
93	67	المتوسط						

وبعد التأكد من صدق مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي والأخذ بمقترحات المحكمين، أصبح المقياس بصورته النهائية مكوناً من عدد (24) عبارة، في ثلاثة محاور هي: (الإدراك، العواطف، والميول) ..

### صدق البناء لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي:

تم استخراج معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية، بتطبيقه على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (12) قائداً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ما بين (0.54 - 0.80)، والجدول رقم (9) يبين ذلك.

جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.56(*)	9	.79(**)	17	.54(*)
2	.74(**)	10	.55(*)	18	.56(*)
3	.76(**)	11	.58(*)	19	.57(*)
4	.58(*)	12	.77(*)	20	.79(**)
5	.75(*)	13	.56(*)	21	.80(**)
6	.76(*)	14	.58(*)	22	.59(*)
7	.61(*)	15	.79(**)	23	.57(*)
8	.58(*)	16	.59(*)	24	.56(*)

(\*) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). (\*\*\*) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وجميع معاملات الارتباط هنا ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

### ثبات مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي:

تم تطبيق مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي على عينة استطلاعية، وعددهم (12) قائد كلية تقنية، وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) وقد بلغ (0.77)، كما تم التأكد من ذلك بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين النتائج في المرتين وقد بلغ (0.73)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة.

### عرض ومناقشة النتائج:

تكافؤ المجموعات:

تم التأكد من تكافؤ المجموعتين فيما يلي:

- إدارة السلوك التنظيمي القبلي.

- الاتجاه نحو السلوك التنظيمي القبلي.

مستوى الذكاء الانفعالي، باستخدام مقياس الذكاء الانفعالي الذي طوره العلوان (2011)، والمعتمد على نموذج Bar – on.

وذلك باستخدام اختبار "ت" (T-Test) وقد جاءت النتائج كما في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10) نتائج (ت) للتأكد من تكافؤ المجموعتين الضابطة

والتجريبية في التطبيق القبلي

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
إدارة السلوك التنظيمي	تجريبية	30	1.40	.181	-1.098	58	.277
	ضابطة	30	1.46	.179			
الاتجاه للسلوك التنظيمي	تجريبية	30	1.73	.097	1.529	58	.132
	ضابطة	30	1.69	.095			
مستوى الذكاء الانفعالي	تجريبية	30	1.93	1.20	.13	58	.399
	ضابطة	30	2.10	1.16			

يتضح من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات درجات المجموعتين التجريبية والضابطة حسب المتغيرات المدروسة، وتشير هذه النتيجة إلى تكافؤ المجموعتين.

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)، والجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول رقم (11) اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات المستقلة

والتغير والتابع

المتغير	قيمة اختبار (Kolmogorov-Smirnov)	الدلالة الإحصائية
إدارة السلوك التنظيمي قبلي	.898	.395
إدارة السلوك التنظيمي بعدي	1.267	.081
الاتجاه نحو السلوك التنظيمي قبلي	1.220	.102
الاتجاه نحو السلوك التنظيمي بعدي	.923	.362
إدارة السلوك التنظيمي تنبعي	1.194	.116
الاتجاه نحو السلوك التنظيمي تنبعي	.781	.576

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) لجميع المتغيرات كان أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على أن هذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي. وكذلك استناداً لنظرية النزعة المركزية التي تنص كما يذكر الهيتي، (2004) على أنه إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي ( $\mu$ ) وتباين ( $\sigma^2$ )، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

إجابة السؤال الأول:

تمت الإجابة عن السؤال الأول ونصه: "ما أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟" وذلك باختبار الفروض الآتية:

اختبار الفرض الأول: ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات نتائج المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق

البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بعد ضبط الاتجاه القبلي".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي تبعاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة)، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (12):  
جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي تبعاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة).

المجموعة	العدد	القياس القبلي		القياس البعدي	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
تجريبية	30	.181	1.40	.091	2.35
ضابطة	30	.179	1.46	.130	1.57
المجموع	60	.181	1.43	.411	1.96

يتضح من الجدول رقم (12) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجات عينة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي وفقاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة) ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي المصاحب (One way ANCOVA) للقياس البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي وفقاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة) بعد تجميع أثر القياس القبلي لديهم، وفيما يأتي عرض لهذه النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي المصاحب (One way ANCOVA) لدرجات عينة الدراسة في القياس البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي وفقاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة) بعد توحيد أثر القياس القبلي لديهم.

مربع إيتا $\eta^2$	مستوى الدلالة	قيمة ف'	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.278	.000	22.002	.203	1	.203	القياس القبلي
.947	.000	1023.852	9.433	1	9.433	المجموعة
			.009	57	.525	الخطأ
				59	9.958	الكلية

يتضح من الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجات عينة الدراسة في القياس البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي وفقاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة)، فقد بلغت قيمة ف' (1023.852) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني وجود أثر للمجموعة.

كما يتضح من الجدول رقم (13) أن حجم أثر المجموعة كان كبيراً؛ فقد فسرت قيمة مربع إيتا ( $\eta^2$ ) ما نسبته (94.7%) من التباين المُفسر (المتنبئ به) في المتغير التابع وهو استبانة إدارة السلوك التنظيمي.

ولتحديد لصالح من تُعزى الفروق، تم استخراج المتوسطات الحسابية المعدلة والأخطاء المعيارية لها وفقاً للمجموعة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية المعدلة والأخطاء المعيارية لها لدرجات إستبانة إدارة السلوك التنظيمي تبعاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة).

الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي البعدي المعدل	المجموعة
.018	2.362	تجريبية
.018	1.561	ضابطة

تشير النتائج في الجدول رقم (14) إلى أن الفروق كانت لصالح المجموعة التجريبية الذين تعرضوا للبرنامج، مقارنة بأفراد المجموعة الضابطة، وبناءً على ذلك تم رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل.

وهذه النتيجة تعطي دلالة واضحة على أثر برنامج تنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، حيث تفوق القادة في المجموعة التجريبية في عدد من عناصر الأبعاد الفردية والجماعية والتنظيمية، كالفهم والإدراك والتعلم والدافعية، والتوجيه والاتصال وهيكل الأعمال والتقييم والمراجعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالمنعم (2009)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لصالح المجموعة التجريبية، كذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حجر (2016)، حيث كان من نتائجها وجود فروق بين متوسطات أفراد المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة لصالح المجموعة التجريبية، كما تتفق مع دراسة Ljungholm (2014) التي أكدت نتائجها أن الذكاء الانفعالي هو العامل المؤثر في الفروقات الحاصلة في النتائج التنظيمية المهمة. بينما تختلف مع دراسة البطاينة، وعتوم (2016)، حيث بينت عدم وجود أثر لكل من إدارة الذات، وتحفيز الذات على سلوك المواطنة التنظيمية.

اختبار الفرض الثاني: ونصه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لاستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي في إستبانة إدارة السلوك التنظيمي، وبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) للبيانات المترابطة، والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار 'ت' (T-Test) لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي لإستبانه إدارة السلوك التنظيمي.

التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة 'ت'	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
قبلي	30	1.40	.181	30.348	29	.000
بعدي	30	2.35	.091			

يتبين من الجدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين التطبيقين القبلي والبعدي في إدارة السلوك التنظيمي، وجاءت الفروق لصالح التطبيق البعدي، وبناءً على ذلك تم رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل.

وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسة في اختبارها للفرض الأول من أثر برنامج تنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، كما تؤكد أن القائد متى ما تفوق معرفياً وشخصياً وتفاعلاً تفوق وظيفياً وفعالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد المنعم (2009)، ونتيجتها التي تبين وجود فروق بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية على استمارة التقييم الذاتي وبطاقة ملاحظة السلوك، لصالح القياس البعدي، كذلك تتفق مع دراسة حجر (2016)، التي أسفرت عن وجود فروق بين متوسطات أفراد المجموعة التجريبية قبل تطبيق البرنامج وبعده لصالح التطبيق البعدي، كذلك هناك اتفاق مع دراسة عثمان (2016)، حيث أظهرت نتائجها أن هناك فروقاً بين القياس القبلي والبعدي، مما يعني تحسناً في الكفاءة المهنية نتيجة لممارسة البرنامج. بينما تخالف مع ما وجدته دراسة Sanchez-Nunez Et al. (2015) من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص متغيرات الدراسة في الاختبارات البعدية.

اختبار الفرض الثالث: ونصه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتبقي

لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتتبعي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي، وليبان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "T-Test) للبيانات المترابطة، والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "T-Test) لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيقين البعدي والتتبعي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي

التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة 'ت'	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
إدارة السلوك البعدي	30	2.35	.091	1.520	29	.139
التتبعي	30	2.29	.215			

يتبين من الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيقين البعدي والتتبعي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي، وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الصفري، ورفض الفرض البديل.

ويعطي ذلك دلالة واضحة على تحقيق البرنامج لأهدافه، واستمرارية فاعليته، وبقاء أثره، وربما يعود ذلك لكون البرنامج لم يخرج في تنفيذه وتطبيقاته وتكليفاته عن بيئة قادة الكليات التقنية، حيث كان أغلبها يتم توجيهها لهم وهم على رأس العمل، وفي بيئتهم الواقعية. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة Sanchez-Nunez Et al. (2015) من أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص متغيرات الدراسة في الاختبارات التتبعية بعد عامين من إجراء الدراسة.

إجابة السؤال الثاني:

تمت الإجابة عن السؤال الثاني ونصه: "ما أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟ وذلك باختبار الفروض الآتية:

اختبار الفرض الرابع: ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات نتائج المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بعد ضبط الاتجاه القبلي".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي تبعاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة)، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (17):  
جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي تبعاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة).

القياس البعدي		القياس القبلي		العدد	المجموعة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.075	2.61	.097	1.73	30	تجريبية
.093	1.73	.095	1.69	30	ضابطة
.455	2.17	.097	1.71	60	المجموع

يتضح من الجدول رقم (17) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجات عينة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي تبعاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة)، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي المصاحب (One way ANCOVA) للقياس البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي وفقاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة)

بعد تحييد أثر القياس القبلي لديهم، وفيما يلي عرض لهذه النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (18):

جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي المصاحب (One way ANCOVA) لدرجات عينة الدراسة في لقياس البعدي للاتجاه نحو السلوك التنظيمي وفقاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة) بعد تحييد أثر القياس القبلي لديهم.

مربع إيتا $\eta^2$	مستوى الدلالة	قيمة ف'	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.529	.000	63.962	.217	1	.217	القياس القبلي
.982	.000	3162.690	10.754	1	10.754	المجموعة
			.003	57	.194	الخطأ
				59	12.234	الكلية

يتضح من الجدول رقم (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في درجات عينة الدراسة في مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي وفقاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة)، فقد بلغت قيمة ف' (3162.690) بدلالة إحصائية مقدارها (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني وجود أثر للمجموعة.

كما يتضح من الجدول رقم (18) أن حجم أثر البرنامج كان كبيراً؛ فقد فسرت قيمة مربع إيتا ( $\eta^2$ ) ما نسبته (98.2%) من التباين المُفسر (المتنبى به) في المتغير التابع وهو مقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي.

ولتحديد لصالح من تُعزى الفروق تم استخراج المتوسطات الحسابية المعدلة والأخطاء المعيارية لها وفقاً للمجموعة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية المعدلة والأخطاء المعيارية لها للدرجة الكلية لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي تبعاً للمجموعة (تجريبية، وضابطة)

المجموعة	المتوسط الحسابي البعدي المعدل	الخطأ المعياري
تجريبية	2.602	.011
ضابطة	1.739	.011

تشير النتائج في الجدول رقم (19) إلى أن الفروق كانت لصالح المجموعة التجريبية الذين تعرضوا للبرنامج، مقارنة بأفراد المجموعة الضابطة، وبناءً على ذلك تم رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل.

اختبار الفرض الخامس: ونصه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي، وليان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) للبيانات المترابطة، والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" (T-Test) لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي

التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت'	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
قبلي	30	1.73	.097	58.748	29	.000
بعدي	30	2.61	.075			

يتبين من الجدول رقم (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التطبيقين القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي، وجاءت الفروق لصالح التطبيق البعدي، وبناءً على ذلك تم رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل.

النتيجتان السابقتان تدلان على الجوانب الإيجابية الكثيرة لتنمية الذكاء الانفعالي وما ينتج عنه من اتجاهات إيجابية تنظيمية وغير تنظيمية، كما تؤكدان على العوائد الجيدة لتنمية الذكاء الانفعالي على المستوى التنظيمي، وأنه يمكن أن تمتد آثاره للمستوى الشخصي، وتتفق النتيجتان مع ما ذهبت إليه دراسة (Ljungholm 2014) من أن الذكاء

الانفعالي هو العامل المؤثر في الفروقات الحاصلة في النتائج التنظيمية المهمة، كما تتقاربان مع نتيجة دراسة (Chamanifard, Et al. (2014) التي تشير نتائجها إلى وجود علاقة كبيرة بين الذكاء الانفعالي والمتغيرات التنظيمية الفرعية، وكذلك تتفقان مع دراسة (VandeWaa & Turnipseed (2012) التي توصلت إلى أن النتائج الإجمالية تدعم فكرة أن الذكاء الانفعالي يرتبط بأمور إيجابية تنظيمية، كما تلامسان ما توصلت له دراسة (Singh & Singh (2015) التي خلصت إلى أن التواصل الاجتماعي والسيطرة على الذات والرعاية - كعناصر مهمة من عناصر الذكاء الانفعالي - تعتبر عوامل أساسية تؤثر في العاملين، وتحفزهم وتدفعهم للأفضل، وكذلك ما توصلت له دراسة (Rathi (2014)، من أن استعمال الموظفين للعواطف الإيجابية ينتج عنها عديد من النتائج الإيجابية للمؤسسات وللأفراد، وكذلك تتفقان مع دراسة (Ljungholm (2014) التي أكدت نتائجها أن الذكاء الانفعالي له دور إيجابي كبير في التوجه للعمل، والرضا عنه، وتحسينه على مستوى الأفراد والجماعات.

اختبار الفرض السادس: ونصه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتبقي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيقين البعدي والتبقي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وليبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) للبيانات المترابطة، والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار 'ت' (T-Test) لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيقين البعدي والتتبعي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي

التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة 'ت'	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
بعدي	30	2.61	.075	1.857	29	.073
تتبعي	30	2.60	.091			

يتبين من الجدول رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين البعدي والتتبعي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي، وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الصفري، ورفض الفرض البديل.

وهذا فيه تأكيد للإيجابيات التي غرسها البرنامج كتوجهات وقيم لدى قادة الكليات التقنية، ويفسر الباحث ذلك بما كان يعايشه قادة الكليات التقنية من تشويق وتفاعل مع الموضوع أثناء البرنامج، وما لمسوه من تحسن في مستويات إدارة السلوك التنظيمي لديهم مما خلق نوعاً من العلاقة الإيجابية بينهم وبين البرنامج ونواتجه، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Sanchez-Nunez Et al. (2015 حيث بينت فروقاً بين تطبيق أدوات الدراسة البعدي والتتبعي بعد عامين من إجراء الدراسة، وربما يرجع ذلك - في رأي الباحث - إلى طول الفترة بين القياسين.

إجابة السؤال الثالث:

تمت الإجابة عن السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي، لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة)؟ وذلك باختبار الفروض الآتية:

اختبار الفرض السابع، ونصه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة)".

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية حسب متغيري الجنس، والخبرة والجدول رقم (22) يبين ذلك.

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية حسب متغيري الجنس، والخبرة.

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
14	.094	2.34	نساء	الجنس
16	.091	2.36	رجال	
11	.090	2.32	أقل من (10) سنوات.	الخبرة
10	.102	2.41	من (10) سنوات إلى أقل من (20) سنة.	
9	.052	2.34	أكثر من (20) سنة.	

يبين الجدول رقم (22) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس، والخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي، والجدول رقم (23) يبين ذلك.

جدول رقم (23) تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس، والخبرة على درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف'	الدلالة الإحصائية
الجنس	.001	1	.001	.118	.734
الخبرة	.044	2	.022	2.934	.071
الخطأ	.195	26	.007		
الكلية	.241	29			

يتبين من الجدول رقم (23) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة "ف" (0.118) وبدلالة إحصائية بلغت (0.734)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الصفري، ورفض الفرض البديل.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (2.934) وبدلالة إحصائية بلغت (0.071)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الصفري، ورفض الفرض البديل.

ويبرر ذلك بأن كل من قادة الكليات التقنية للبنين والبنات باختلاف خبراتهم الوظيفية يمارس سلوكه القيادي في بيئات مناسبة لطبيعته. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالمنعم (2009)، التي بينت عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية (ذكور، وإناث) في القياس البعدي لاختبار الذكاء الانفعالي، و تتفق مع دراسة بظاظو (2010)، حيث أظهرت أنه ليس هناك أثر لعامل الجنس على مستوى الذكاء الانفعالي. بينما تختلف مع دراسة Singh & Singh (2015) التي خلصت إلى أن متغير الجنس كان ذا أثر كبير في نتيجة الذكاء الانفعالي للمجيبين.

اختبار الفرض الثامن: ونصه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لمقياس

الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة).

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي حسب متغيري الجنس، والخبرة والجدول رقم (24) يبين ذلك.

جدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي حسب متغيري الجنس، والخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
14	.077	2.60	نساء	الجنس
16	.074	2.63	رجال	
11	.067	2.62	أقل من (10) سنوات.	الخبرة
10	.082	2.61	من (10) سنوات إلى أقل من (20) سنة.	
9	.083	2.61	أكثر من (20) سنة.	

يبين الجدول رقم (24) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس، والخبرة وليبان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي وجدول رقم (25) يبين ذلك.

جدول رقم (25) تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس، والخبرة على درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف'	الدلالة الإحصائية
الجنس	.004	1	.004	.752	.394
الخبرة	.002	2	.001	.199	.821
الخطأ	.155	26	.006		
الكلية	.162	29			

يتبين من الجدول رقم (25) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تُعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة "ف" (0.752) وبدلالة احصائية بلغت (0.394)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الصفري، ورفض الفرض البديل.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تُعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (0.199) وبدلالة احصائية بلغت (0.821)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الصفري، ورفض الفرض البديل.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاتجاهات نحو السلوك التنظيمي يمكن اكتسابها والتأثر بها من قبل الجميع سواء بغض النظر عن الجنس، أو كون القائد من ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة، وأن أثر ذلك وصل لمهامهم وسلوكياتهم التنظيمية حسب صلاحية وقوة البرنامج التنموي بغض النظر عن الجنس أو الخبرة وأقدميتها. وتتفق نتيجة اختبار الفرض السابع والثامن مع دراسة Sanchez-Nunez Et al. (2015) حيث لم تجد فروقاً في نتائج الاختبارات البعدية أو التتبعية تعزى لدرجات المراقبين، كما تتفق مع دراسة بظاظو (2010)، حيث أظهرت أنه ليس هناك أثر لعامل الخدمة على مستوى الذكاء الانفعالي، بينما تختلف مع دراسة Singh & Singh (2015) التي خلصت إلى أن متغير الخبرة كان ذا أثر كبير في نتيجة الذكاء الانفعالي للمجيبين.

### ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات نتائج المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بعد ضبط الأداء القبلي، لصالح المجموعة التجريبية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، لصالح التطبيق البعدي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتبعي لإستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات نتائج المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بعد ضبط الاتجاه القبلي، لصالح المجموعة التجريبية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، لصالح التطبيق البعدي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتبعي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لاستبانة إدارة السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لدى قادة (عمداء، ووكلاء) الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة).

### التوصيات والمقترحات:

استناداً للتائج توصي الدراسة بما يأتي:

- ضرورة تبني القيادات العليا برامج تنمية التي تخدم السلوك التنظيمي والعناصر الإدارية الحيوية الأخرى.
- التأكيد على نشر ثقافة تحسين السلوك التنظيمي، بالاستفادة من المجالات الإنسانية الأخرى في ذلك.
- تكثيف البرامج التنموية التي تستهدف تحسين السلوك التنظيمي.
- تشجيع قادة كليات التقنية وموظفيها على الاستمرار في تنمية القدرات التنظيمية والقيادية لديهم.

كما أن الدراسة تقترح ما يأتي:

- تطبيق الدراسة ميدانياً على قطاعات أخرى، أو إجراء دراسات تنموية أخرى على القطاع نفسه، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

## المراجع:

- أبو رياش، حسين؛ الصافي، عبد الحكيم؛ الشريف، سليم وعمور، أميمة (2006). الدافعية والذكاء العاطفي. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.
- بظاظو، عزمي (2011). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين. تم الاسترجاع من <http://v.ht/eFW2>
- البطاينة، محمد وعوم، سوزان (2016). أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد رقم (43)، ملحق رقم (1)، 563-584. تم الاسترجاع من <http://v.ht/gopV>
- جبران، علي؛ صالح، نهيل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء الوجداني وعلاقته بالأنماط القيادية بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد رقم (26)، عدد رقم (2) 1-13. تم الاسترجاع من <http://v.ht/P9dA>
- حجر، صافيناز (2016). برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الوجداني على فعالية الذات لدى بعض الإداريات بكلية الآداب والإدارة ببيشة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد (80)، 291-326، تم الاسترجاع من <http://v.ht/JM9K>
- حسن، راوية (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الخوالدة، محمد (2004). الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي. عمان، الأردن: دار الشروق.
- راغب، سعدية (2018). أثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الطائف. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38 (1)، 171-200. تم الاسترجاع من <http://v.ht/g6wu>
- رزق، محمد عبد السميع (2003). مدى فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي للطلاب والطالبات بكلية التربية بالطائف، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 62-131. تم الاسترجاع من <http://v.ht/QOIS>
- سكر، ناجي (2019). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجته النجاح في ممارستهم القيادية من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد رقم (2)، ملحق رقم (2)، 631-653. تم الاسترجاع من <http://v.ht/Jq3K>

- السلمي، علي (2003). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة، مصر: مكتبة الإدارة الجديدة.
- السلمي، علي (2009). السلوك التنظيمي. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السمامدوني، السيد (2007). الذكاء الوجداني. عمان، الأردن: دار الفكر.
- شوقي، طريف. (1999). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: مكتبة عين شمس.
- الصيرفي، محمد (2007). السلوك. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- عبد الخالق، أحمد محمد (2004). معجم السمات الوجدانية في وصف الشخصية. الكويت: مجلس النشر العلمي في جامعة الكويت.
- عبد الباقي، صلاح (2003). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- عبد المنعم، إيمان (2009). مدى فاعلية برنامج مقترح لتنمية الذكاء الوجداني لدى معلمات رياض الأطفال وأثره على أطفال الروضة (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر. تم الاسترجاع من <http://v.ht/Qdac>
- عثمان، أمل (2016). أثر برنامج تدريبي مدمج مقترح لتنمية الذكاء الوجداني والكفاءة المهنية لدى معلمات المرحلة الثانوية بجدة. المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، 15 (1)، 190-262. تم الاسترجاع من <http://v.ht/2GST>
- عثمان، حباب (2008) الذكاء الوجداني العاطفي الانفعالي الفعال مفاهيم وتطبيقات. عمان، الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
- العديلي، ناصر (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة: الرياض.
- العلوان، أحمد فلاح (2011). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 7 (2)، 125 - 144. تم الاسترجاع من <http://v.ht/6KyL>
- العيتي، ياسر (2004). الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة. دمشق، سوريا: دار الفكر.

- فيلة، فاروق؛ عبدالمجيد السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- القريوني، محمد (2003). دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر.
- اللوزي، خديجة. (2012). مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن. تم الاسترجاع من <http://v.ht/TZNO>
- المغربي، كامل (2004). السلوك والتنظيم مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب حسين و نشوان، جميل عمر. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- نصيف، غسان. (2006). الذكاء العاطفي للمدير الناجح، حلب، سوريا: دار شعاع للنشر والعلوم.
- الهيتي، صلاح الدين (2004). الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- Akers, M. D., & Porter, G. L. (2003). Your EQ skills: Got what it takes?. Journal of Accountancy., Vol. 195, Issue 3, p. 65-69, American Institute of certified public Accountancy, New York. Retrieved from <http://v.ht/oqtM>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 441-452. Retrieved from <http://v.ht/0P6ko>
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side?. Personality and individual differences, 43 (1), 179-189. Retrieved from <http://v.ht/GXZf>
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., & Thome, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Personality and individual differences, 28(6), 1107-1118. Retrieved from <http://v.ht/bAFx>
- Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. Personality and Individual differences, 36(6), 1387-1402. Retrieved from <http://v.ht/wSIU>
- Chamanifard, R., Nikpour, A., & Chamanifard, S. (2014). Investigating the impact of emotional intelligence on organizational performance in international division of

- Tejarat bank, Iran. International Journal of Scientific Management & Development, 2(11), 652-657. Retrieved from <http://v.ht/dkOj>
- Ciarrochi, J. V., & Deane, F. P. (2001). Emotional competence and willingness to seek help from professional and nonprofessional sources. *British Journal of Guidance & Counselling*, (2) 29, 233-246. Retrieved from <http://v.ht/Bqgem>
  - Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed?. *The International Journal of Human Resource Management*, (1) 15, 95-111. Retrieved from <http://v.ht/ke3J>
  - Engelberg, E., & Sjöberg, L. (2005). Emotional intelligence and interpersonal skills. *International handbook of emotional intelligence*, 289-308.
  - Fu, Weihui. (2014). The impact of emotional intelligence, organizational commitment, and job satisfaction on ethical behavior of Chinese employees. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 137-144. Retrieved from <http://v.ht/a9R6>
  - Goleman, D. (1997). "Emotional Intelligence". New York: Washington Press.
  - Goleman, D. (1999). *Emotional Intelligence in the work environment*. (translation) Megaloudi F. Hellinika Grammata, Athens (In Modern Greek).
  - Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience, and workplace well-being: A randomized controlled study. *The journal of positive psychology*, 4(5), 396-407. Retrieved from <http://v.ht/SYHY>
  - Higgs, M., & Rowland, D. (2002). Does it need emotional intelligence to lead change?. *Journal of General Management*, (3) 27, 62-76. Retrieved from <http://v.ht/ImSy>
  - Kotze, M., & Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 397-427. Retrieved from <http://v.ht/7FBMk>
  - Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220-230. Retrieved from <http://v.ht/wuCJ>
  - Ljungholm, D. P. (2014). Emotional intelligence in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(3), 128-133. Retrieved from <http://v.ht/F3Ii7>
  - Lynn, A. (2001). *The emotional intelligence activity book: 50 activities for promoting EQ at work*. Amacom. Retrieved from <http://v.ht/vmoc>
  - Salovey, P. & Mayer, j. D. (1997). What is emotional intelligence?. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implication* (1st ed. , pp. 3-31). New York: Basic books. Retrieved from <http://v.ht/yYpV>
  - Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10. Retrieved from <http://v.ht/J95D>
  - Patti, J., Holzer, A. A., Brackett, M. A., & Stern, R. (2015). Twenty-first-century professional development for educators: a coaching approach grounded in emotional intelligence. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 96-119 Retrieved from <http://v.ht/zNVY>

- Patti, J., Senge, P., Madrazo, C., & Stern, R. (2015). Developing socially, emotionally, and cognitively competent school leaders and learning communities. Handbook of social and emotional learning: Research and practice, 395-405. Retrieved from <http://v.ht/B03H>
- Rathi, N. (2014). Impact of emotional intelligence and emotional labor on organizational outcomes in service organizations: A conceptual model. South Asian Journal of Management, 21(4), 54. Retrieved from <http://v.ht/KFnX>
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 26(5), 388-399 Retrieved from. <http://v.ht/E7fKM>
- Saglam, A. C., & Yanci, F. (2014). Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors of secondary school teachers. Usak University Journal of Social Sciences, 7 (1). Retrieved from <http://v.ht/nxde>
- Salovey, P. & Mayer, j. (1990). Emotional Intelligence imagination. Cognition and Personality, Vol. 9, pp. 185-211. Retrieved from <http://v.ht/PjSd>
- Sanchez-Nunez, M. T., Patti, J., & Holzer, A. (2015). Effectiveness of a leadership development program that incorporates social and emotional intelligence for aspiring school leaders. Retrieved from <http://v.ht/M6Wg>
- Singh, N., & Singh, R. M. (2015). Evidences of emotional intelligence in organizational behaviour of public sector undertakings in India. Scholedge International Journal of Management & Development, 2(6), 33-37. Retrieved from <http://v.ht/S9Ed>
- Slaski, A. M. (2001). An investigation into emotional intelligence, managerial stress and performance in a UK supermarket chain (Doctoral dissertation, University of Manchester :UMIST). Retrieved from <http://v.ht/jI20>
- Spence, G. B., & Grant, A. M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. The Journal of Positive Psychology, 2(3), 185-194. Retrieved from <http://v.ht/vGVb>
- Tofighi, M., Tirgari, B., Fooladvandi, M., Rasouli, F., & Jalali, M. (2015). Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in critical and emergency nurses in South East of Iran. Ethiopian journal of health sciences, 25(1), 79-88. Retrieved from <http://v.ht/HVcx>
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. Journal of managerial psychology, (2) 19, 88-110. Retrieved from <http://v.ht/5qKM>
- VandeWaa, E., & Turnipseed, D. (2012). Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior of University Professors. International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Volume 6, Issue (7). Retrieved from <http://v.ht/2BCj6>
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. Public Administration Review, 70(1), 72-86. Retrieved from <http://v.ht/0C7Ni>