

**أثر الذكاء العاطفي على التميز التنظيمي:
دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في
العراق**

عبدالودود شاكر عبد مرزوك

د. مجدي محمد حمد

الأستاذ المشارك مالك النعيم محمد

**The Impact of Emotional Intelligence on
Organizational Excellence: An Applied Study
on Commercial Banks in Iraq**

Abd-Wadud Shakir Abd Marzook Al-Janabi

-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على التميز التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق، من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (٢٨٠) مديراً يعملون في المصارف التجارية في العراق. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وقد قام الباحث بتصميم استبانة خطية تخدم متغيرات الدراسة، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود أثر للذكاء العاطفي بأبعاده المتمثلة بـ (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات لذكاء العاطفي والتميز التنظيمي كانت بمستوى مرتفع. وأصت الدراسة بالعمل على تهيئة البيئة الداخلية لتمتية الذكاء العاطفي لدى المديرين والعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المصارف العاملة في العراق وذلك لتأثيرها الواضح في تحقيق التميز التنظيمي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of emotional intelligence on organizational excellence, through an applied study on commercial banks in Iraq, from the point of view of workers in the upper and middle administrative levels and the number (280) managers working in commercial banks in Iraq. This study is considered one of the field studies in which the researcher followed the descriptive analytical method. This study relied on two types of information sources: secondary and primary sources. The researcher designed a written questionnaire to serve the variables of the study. The statistical methods were used within the statistical program of social sciences. (SPSS) in the processing of data obtained through the field study of the sample. The study present a number of results, including: the presence of the impact of emotional intelligence dimensions (self-understanding, self-management, social understanding, social skills) on organizational excellence in commercial banks in Iraq, the results showed that the arithmetic averages of variables of emotional intelligence and organizational excellence were at the level High. The study recommended work to create the internal environment for the development of emotional intelligence of managers and workers at the upper and middle management levels in banks operating in Iraq, because of its obvious impact in achieving organizational excellence.

المقدمة

يتصل الذكاء العاطفي بشكل كبير ومتشعب بواقع تعاملات الإنسان مع الحياة وطريقة إدارته لنفسه وعلاقاته مع الآخرين، فالذكاء العاطفي يرتبط بالتنظيم الشخصي في الإدارة والمهارات التي تدفع الشخص إلى التفوق في الحياة بشكل عام وفي مركز العمل بشكل خاص، وهو يشمل الحدس والبدئية والمميزات والحماس والطموح الذي يتميز به القائد الاستراتيجي أو المدير، والمهارات التي يمتلكها في إدارة العلاقات بين الموظفين (نصيف، ٢٠٠٦، ص ١١). تعتبر ثقافة التميز محرك رئيسي للجودة وعصب المنظمات وشريانها، الذي يقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يتفاهمون بها، فتقافة المنظمة يجب أن يتم إيلاءها الاهتمام المناسب والعناية الأفضل، لكون عدم الاهتمام بهذا النوع من الثقافة يتسبب بالفشل لكثير من منظمات الأعمال. وعليه، فإن التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال يتحقق باعتمادها بشكل كبير على الذكاء الاستراتيجي للقيادات، والتي تتمثل بالأفعال القائمة على تحديد التوجهات طويلة الأجل وعلى رؤية المنظمة الاستراتيجية، والعمل على إيصال تلك الرؤية إلى الأطراف ذات العلاقة، والقوة اللازمة لإدراك وتحقيق هذه الرؤية، والقيام بالهام الآخرين نحو التوجه لأداء المهام بالشكل الصحيح. والذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) هو مفهوم عصري حديث مؤثر بشكل واضح على مجريات حياة الإنسان، وله تأثير هام في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، حيث أن هناك قاسم مشترك بين العواطف والتفكير وبين القلب والعقل، وهناك ترابط فيما بينها لإتاحة الفرصة للإنسان لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم (أبو رياش وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٢٨١).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أولاً: المشكلة المعرفية: يساهم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) في جزء كبير من تحقيق التميز التنظيمي وجعله في أعلى درجاته، هذا المورد يمثل القلب في المنظمة، حيث إن القلب والعقل يعملان بانسجام لاتخاذ أفضل القرارات وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين، لأن الشعور يكون مترادف مع التعلم، التجارب، والخبرات وهو الذي يساعد في تصنيف وتنظيم التفكير باتجاه اتخاذ القرارات (صالح، ٢٠١٠، ص ٢٨١). كما أصبح منهج التميز التنظيمي Organizational Excellence لغة العصر ومفتاح نجاح منظمات الأعمال وأساس بقائها، لأن هذا المنهج يركز على التعلم والتحسين المستمر، كذلك يركز على تطوير رأس المال البشري، ويساعد في التركيز على النتائج من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصالح وخلق القيمة لهم، كما يساهم هذا المنهج في تطوير الشراكات مع مجموعه من الشركاء الخارجيين مثل الزبائن والموردين والمؤسسات المعرفية (Harrington, 2008, p:56). وحتى يستطيع القائد اتخاذ أفضل القرارات عليه أن يفهم إدارة الشعور والعواطف.

ثانياً: المشكلة الميدانية: لقد استفاد الباحث كثيراً من العرض المعرفي واعتبره أساساً للدراسة الاستطلاعية التي قام بها على عدد من المصارف التجارية في العراق. وقد توصل إلى أن المشكلة الميدانية تتلخص بان المصارف التجارية في العراق تعاني من ضعف في الاهتمام بالذكاء العاطفي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي وتشكوا من إهمال في الاهتمام بموضوع. وبناء على ما تقدم فإنه يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي وأبعاد التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق؟
السؤال الثاني: هل يوجد أثر للذكاء العاطفي المتمثلة بـ (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق، كما تسعى إلى عرض اتجاهات الأدب النظري حول تطبيقات الذكاء العاطفي وأهميته وتتبع الأفكار والمحاولات النظرية للتميز التنظيمي وأبعاد قياسه.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية: تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية المصارف المبحوثة؛ كونها تعمل على تقديم خدمات مصرفية متنوعة ولم تخضع لبحث من هذا النوع، وكذلك من أهمية النتائج التي تخبرها الدراسة الحالية والتي ستبين دور المتغير المستقل في تعزيز المتغير التابع (التميز التنظيمي) وهذه النتائج ستكون دليل عمل لإدارة هذه المصارف في بناء ثقافة التميز.

ثانياً: الأهمية العملية: تأتي هذه الأهمية من إمكانية استفادة المصارف المبحوثة من نتائجها بالشكل الذي يساعدها في تحقيق التميز التنظيمي ونشر ثقافة التميز، حيث يؤمل أن تقدم هذه الدراسة معرفة جديدة تتعلق بواقع ممارسة الذكاء العاطفي، مما قد يفيد المسؤولين عن التخطيط لمستقبل الإدارة في القطاع المصرفي العراقي.

فرضيات الدراسة

اعتمد الباحث الفرضيات الرئيسية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء العاطفي المتمثلة بـ (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

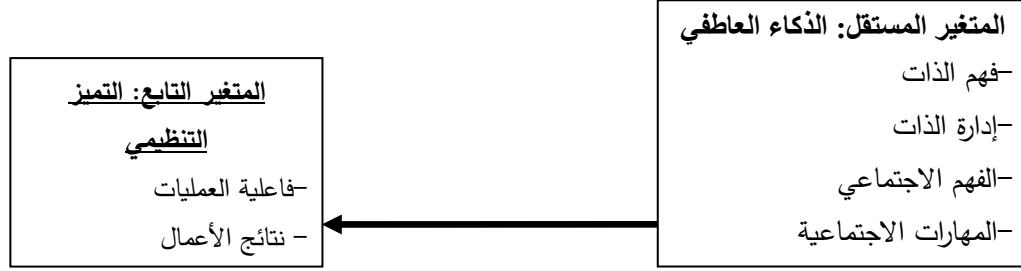
الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لفهم الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للفهم الاجتماعي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمهارات الاجتماعية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق.

نموذج الدراسة



مصطلحات الدراسة الإجرائية

الذكاء العاطفي: هو مقدرة القيادات في المصارف التجارية في العراق على إدارة الشعور، والتأثير في الآخرين، وموازنة البواعث مع ما يمليه الضمير والسلوك الأخلاقي، فهو يعبر عن قدرة هذه القيادات على التعامل الإيجابي مع أنفسهم ومع الآخرين، ويعبر أيضاً عن قدرتهم على التعامل مع عواطفهم، بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لأنفسهم وللمن حولهم. ويقاس باستجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء العاطفي في الاستبانة. وذلك من خلال الأبعاد الآتية:

- **فهم الذات:** وتعني تعرف القيادات في المصارف التجارية في العراق على عواطفهم وانفعالاتهم فمعرفة لمعروفهم وعواطفهم ووعيهم بذاتهم وإدراك مشاعرهم حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبني عليه القائد قراراته في مجمل الأمور وشئون حياته التي تتطلب اتخاذ القرارات.

- **إدارة الذات:** وتعني إدارة القيادات في المصارف التجارية في العراق لانفعالاتهم وعواطفهم بشكل يساعدهم ويحفزهم ولا يعوقهم والقدرة على تأجيل أشياء الحاجات إلى وقت معين.

- **الفهم الاجتماعي:** وتعني فهم القيادات في المصارف التجارية في العراق للآخرين والحساسية لمشاعرهم وانفعالاتهم وآرائهم والأخذ بها مع الاهتمام بالنشاط والظاهر تجاههم.

- **المهارات الاجتماعية:** وتعني قدرة القيادات في المصارف التجارية في العراق على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقاتهم معهم وإظهار الحب والاهتمام بهم واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة. **التميز التنظيمي:** وهي تتمثل في قابلية المصارف التجارية في العراق على التركيز على العمليات وتحقيق نتائج أعمال متفوقة. ويقاس باستجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بمقياس التميز التنظيمي في الاستبانة، وذلك من خلال المؤشرات الآتية:

- **التركيز على العمليات:** درجة تميز المصارف التجارية في العراق المبحوثة في مجال ضمان الجودة والالتزام بمعاييرها وتهيئة مستلزماتها.

- **نتائج الأعمال:** درجة تميز المصارف التجارية في العراق المبحوثة في مجال تحقيق النتائج المتفوقة ذات العوائد العالية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمبادرات التطوعية.

حدود الدراسة

١- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الميدانية على المصارف التجارية في العراق.

٢- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على آراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (٢٨٠) مديراً يعملون في المصارف التجارية في العراق.

٣- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين عامي ٢٠١٧ وحتى ٢٠١٩.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لبيان نتائج الدراسة وتقديم توصياتها والناجمة من دراسة أثر الذكاء العاطفي على التميز التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق، وذلك من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في هذه المصارف.

مجتمع الدراسة والعينة: يتكون من جميع المصارف التجارية العاملة في العراق والتي أجاز لها البنك المركزي العراقي العمل في الجمهورية العراقية والبالغ عددها (٤٠) مصرف، حسب ما ورد في النشرة الصادرة عن البنك المركزي العراقي. أما المجتمع الفعلي للدراسة والذي تم

الاعتماد عليه في تعبئة الاستبانة فيكون من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (المدير والمساعدين ورؤساء الأقسام) في المصارف الممارسة بشكل فعلي للعمل المصرفي في العراق والبالغ عددها (٣٥) مصرفاً وتم استبعاد (٥) مصارف من المجتمع لكونها ممنوعة من إصدار خطابات الضمان وتحت مراقبة وإشراف البنك المركزي العراقي، وتم اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع وذلك بتوزيع الاستبانة بالطريقة الميسرة، وتم توزيع (٣٥٠) استبانة في المصارف الممارسة للعمل المصرفي وبمعدل (١٠) استبانة في كل مصرف. وتم استرداد (٢٨٠) استبانة بنسبة (٨٠.٠٪) من إجمالي عدد الاستبانة الموزعة تم إخضاعها جميعاً للتحليل.

أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة خاصة بالدراسة الحالية باستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة وعلى مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً ٥ علامات، موافق ٤ علامات، موافق إلى حد ما ٣ علامات، غير موافق علامتان، غير موافق جداً علامة واحدة).

صدق الأداة: تم عرض الاستبانة على أساتذة وخبراء مختصين بعلم الإدارة والإحصاء للحكم على مدى صدقها الظاهري والمنطقي وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم بعد ذلك إجراء التعديلات المقترحة من المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

ثبات الأداة: تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس فقرات الاستبانة، حسب معيار كرونباخ ألفا (٠.٧٨٠١٪) وهي نسبة جيدة لاعتماد النتائج.

المعالجة الإحصائية: تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار الفرضيات.

أساليب جمع البيانات

١- البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية وباستخدام الاستبانة التي تم تصميمها لغرض الدراسة الحالية.

٢- البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم استخدامها لتكوين الإطار النظري للدراسة، حيث تم الرجوع إلى المصادر المكتبية المختلفة للاطلاع عليها ومراجعة الأدبيات السابقة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Prakash Singh et al. 2007) إلى معرفة وتحديد أهمية الذكاء العاطفي في مفهوم جماعي لقيادات التعليم، وأشارت النتائج إلى أن وجود علاقة كبيرة بين وجود وضع بيئة جماعية مشتركة والتي حددت من قبل فريق العمل التعاوني، صنع القرار، والقيم الأساسية المشتركة، ورؤية مشتركة، والقيادة المشتركة. أشارت نتائج دراسة صالح، (٢٠٠٩) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة بين استخدام أساليب الذكاء العاطفي وجودة القرارات. كما أشارت نتائج اختبار ارتباط بيرسون أن هناك ارتباطاً "موجباً" بين الخبرة والمؤهل العلمي ومتغير الذكاء العاطفي. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع كأحد تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات. هدفت دراسة (Kathleen Cavallo, 2009) لمعرفة مدى العلاقة بين الذكاء العاطفي والتميز التنظيمي في شركة جونسون وجونسون، وأظهرت النتائج أن أعلى أداء المديرين لديها أكثر بكثير اختصاص العاطفي من المديرين الآخرين، كان هناك اتفاق قويا بين التصنيفات واتفاق بين المشرفين، والرفقاء والمؤسسين أن الكفاءات في الإنجاز والثقة بالنفس والتوجه. وتوصلت دراسة (Patricia A. Kreitz, 2009) إلى أنه لا يمكن للمدير لديه المقدر أو الحاجة إلى تطوير الكفاءة لامتلاك الصفات الكاملة للذكاء العاطفي، وأنه من خلال التفهم لطبيعة العلاقة المشتركة والمكملة لعمل القيادة فإنه بإمكان القيادة العمل مع بعض كفريق واحد من أجل خلق منظمة تتصف بالذكاء العاطفي والتي تؤدي إلى إنجاز والوصول إلى الأهداف. وهدفت دراسة الضلاعين، (٢٠١٠) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وقد بينت النتائج أن إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمتغيري الدراسة (التمكين) و(التميز التنظيمي) كان مرتفعاً. كذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في التميز التنظيمي. وقدمت دراسة (Whitney Stevens, 2010) أدلة على أن الذكاء العاطفي يعطي دعماً "كبيراً" وحيوياً للقيادة المقبولون في مجال عملهم القيادي، وعند الحاجة إلى قيادة إستراتيجية ذات كفاءات عالية. وتوصلت دراسة (Martina Kotze & Lan Venter, 2011) إلى أن العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة يجب أن تبرز في الأمر التنظيمي لاحتمال إدراج الذكاء العاطفي، وبين الاختصاصات الأخرى، كتحديد ومعياري للترويج لقيادة المستقبل ويمكن استخدام تحليل الوظائف وتحديد الكفاءات الوظيفية من أجل تحديد مستوى الذكاء العاطفي فيما بينها، وتحديد متطلبات الذكاء

العاطفي من مهام قيادة محددة والسلوكيات في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة. هدفت دراسة النجار والحياي، (٢٠١٣) التعرف إلى دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية. وبينت انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاكتشاف وبعد توليد المعرفة وبعد المشاركة ولبعد الرفاعة المعرفة على التميز التنظيمي. كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التميز التنظيمي. وهدفت دراسة (Joel et al, 2018)، إلى بيان التحديات التي يواجهها قادة الفرق في تعزيز الإبداع الفردي والجماعي، وخلصت النتائج على أن الأفراد كان له تأثير إيجابي غير مباشر على الإبداع الفردي من خلال تنمية المهارات الفردية، في حين أثرت TFL التي تركز على الفريق الإبداعي، وأن مشاركة المعرفة تشكل عاملاً مهماً على مستوى يشمل العلاقة بين TFL التي تركز على الأفراد، وتنمية المهارات، والإبداع الفردي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منهاتشكل الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، إذ أن الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها، بأنها ركزت على التميز التنظيمي من خلال معرفة أثر الذكاء العاطفي، وجاءت الدراسة الحالية لتحديد موقعاً لها بين الدراسات السابقة، يتمثل في دراسة المتغيرين الثلاثة معاً للتعرف على علاقاتهم وتأثيراتهم. وانها تناولت قطاع مهم من القطاعات الاقتصادية في الوقت نفسه وهو المصارف العراقية. فضلاً عن اعتمادها على آراء عينة قيادية ذات إدراكات واعية هم المديرين في الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية وهذا يساهم في الحصول على نتائج موضوعية.

الإطار النظري

الذكاء العاطفي: يعد الذكاء العاطفي من المصطلحات المثيرة للدهشة كونه يجمع بين مفهومين غير متوافقين، فأحدهما لا عقلاني يتميز بالبرقة والنعومة، والآخر يمتاز بالعقلانية والحدة. وهو يختلف عن معامل الذكاء الذي يكون منذ الولادة، كونه يمكن أن يُطور على امتداد مراحل العمر (Rothschild, 2011, p: 21). ويرى Bar-On أن الذكاء العاطفي (الذي سمّاه حينها بالمعامل العاطفي -EQ-) بأنه مجموعة من المقدرات الشعورية والاجتماعية التي تساعد الأفراد في أن يتأقلموا مع متطلبات الحياة اليومية، وضمنه أربعة مقدرات رئيسية هي: تحديد الشعور، استيعاب الشعور، فهم الشعور، وإدارة الشعور، وعزفه أيضاً بأنه تنظيم القابليات الإدراكية والمهارات للتوافق مع المتطلبات والضغوط البيئية (Bar-On, 2007, p: 14). ويتمثل الذكاء العاطفي بالقدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية، والسيطرة على الاندفاعات، وتأجيل الرضا وتنظيم الأمزجة بما يساهم في تجنب حالات القلق حتى لا يؤثر في عملية التفكير جيل الرضا و تنظيم الأمزجة بما يساهم في تجنب الأسى و القلق حتى لا يؤثر في عملية التفكير (Goleman, 2006, p: 34). ويختلف الذكاء العاطفي عن الذكاء الذهني فالذكاء العاطفي هو معرفة ما هو الشعور، وكيفية استخدامه في اتخاذ القرارات عالية المستوى في شتى نواحي الحياة، وهو يمثل أيضاً المقدرة على إدارة الأمزجة بشكل جيد والسيطرة على حالات الإندفاع، وهو محفز وتقاؤل مستمر تجاه تحقيق الأهداف. في حين يوصف الذكاء العاطفي مُثلاً بعناصره بأنه اعتناق عاطفي يُجسد ما يشعر به الآخرين من حولك، وهو مهارة اجتماعية تجاه الآخرين والتقدم معهم، والقدرة على إدارة الشعور في العلاقات مع الآخرين حتى تكون قادراً على إقناعهم وحثهم (Cherniss, 2010, p: 5). ويرتبط الذكاء العاطفي بشكل كبير بالواقع الذي نتعامل به في الحياة، وكذلك بأسلوب وطريقة إدارة الذات والعلاقات مع الآخرين، كما يرتبط الذكاء العاطفي بتنظيم الفرد لنفسه على المستوى الشخصي في إدارة ذاته وامتلاكه مهارات تدفعه إلى تحقيق التميز والتفوق في أدائه العمل على مستوى المنظمة وعلى مستوى الحياة بشكل عام، وهو يتضمن أيضاً الحدس وسرعة البديهة والمميزات والحماس والطموح في إدارة علاقات العمل (نصيف، ٢٠٠٦، ص ١١).

عناصر الذكاء العاطفي: تمثل عناصر الذكاء العاطفي مجموعة من المهارات الفنية والتخصصية التي يمتلكونها والتي تقاس بواسطة معامل الذكاء، وعناصر الذكاء العاطفي هي مجموعة من المهارات النفسية التي يمتلكها العديد من الأفراد العاملين. (Hill & Jones, 2011, p: 17). وفيما العناصر التي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة بالدراسة الحالية:

أولاً: فهم الذات Self-Awareness: يشكل فهم الذات الحجر الأساس لعناصر الذكاء العاطفي، وهو يتجسد بكيفية رؤية الذات، وكيف يراها الآخرين، وهو يمثل قدرة الفرد على الفهم وإمكانياته بان يعي شعور الآخرين وأمزجتهم، وهو يشمل أيضاً معرفة النفس وأهمها القدرة على معرفة المشاعر ورسائلها، وهو العنصر الأساسي الذي تبنى عليه العناصر الثلاث الأخرى (Wood & Wood, 2016. p: 19). وهذا الفهم يساعد الفرد على التبصر في أفكار الآخرين وشعورهم وان يعرف الأشياء التي تحفزهم وتأثير ذلك على الآخرين، وان تتم تلك المعرفة في اللحظة حتى تستخدم كمرشد في عملية اتخاذ القرار وكذلك التقييم الحقيقي لقابلياته. وهذا ما يمنح الفرد إحساساً واقعياً عن ماهية

النتائج المتأينة عن خياراته المختلفة، وتأثير ذلك الشعور على أدائه، ومن ثم تحديد الكيفية التي يدير بها نفسه وقدرته على إدراك نقاط قوته وضعفه وفهمها (Kultanen & Ryttonen, 201, p:4).

ثانياً: إدارة الذات Self-Awareness: في الوقت الذي تكون فيه الخطوة الأولى هي (فهم الذات) بمثابة الاستماع إلى شعورنا والتعلم منه، فإن الخطوة الثانية هي إدارة هذا الشعور، حتى يعمل بشكل جيد بدلاً من العكس. فالدوافع البيولوجية تقود شعور الفرد وأحاسيسه ولا يمكن التخلص منها، لكنه يمكن ضبطها وتعديلها. وإدارة الذات هو جزء مكوّن للذكاء العاطفي، ويشمل القدرة على السيطرة على الذات والتحكّم بطريقة التجاوب مع الأحداث واختيار ردود الأفعال وتحمل مسؤوليتها وتتمثل إدارة الذات بإعادة توجيه إيجابي للأمزجة، بحيث يتم من خلاله السيطرة على المواقف الخارجية وتوجيهها بشكل نافع، وهو يشكل إلى جانب فهم الذات المقدرات الجوهرية التي تجعل من الأفراد نجومًا متميزين في الأداء. وتشمل إدارة الذات القدرة على إصدار الحكم والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكّم في السلوك الفردي (Festa, 2011, p: 15). ومن الصفات التي لا بد من أن يتحلى بها الفرد هي أن يكون صادقاً، ومتفائلاً، ولديه القابلية على تقبل التغيير، وكذلك القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض وأن يكون محفزاً بدافع الإنجاز، وإدارة الذات تعزز وتسرع الخطى تجاه تحقيق الأهداف، وهي تمكن الفرد من السيطرة على حالات الغضب، الحزن والخوف وتؤدي دوراً في المعالجة الجيدة للأزمات العاطفية، وهذا ما يقود إلى قدرة على الإنجاز بمستوى عالٍ ومتناغم في المواقف التي يتعرض فيها الفرد لضغوطات شتى (Rothschild, 2001, p: 23).

ثالثاً: الفهم الاجتماعي Social Awareness: إن الفهم الاجتماعي هو القدرة على معرفة كيف يشعر الآخرون، والتعامل معهم وفقاً لاستجاباتهم العاطفية، ويشمل تفهم الآخر والوعي الاجتماعي القدرة على تفهم ما يشعر به الآخرون وتقدير الأمور من وجهة نظر الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات. وهذه المقدرة ترتبط بشكل مباشر مع فهم الذات الذي يمثل البعد الأساسي للذكاء العاطفي، ويجسده الفرد عندما يكون أكثر انسجاماً وتناغماً مع الإشارات الرقيقة التي توشح ما يحتاجه الآخرون ويرغبون فيه (Robbins, 2016, p: 65). والفهم الاجتماعي يشمل التعاملات بدرجة من الحساسية مع البيئات والثقافات الأخرى، والقيام بتقديم الخدمة المتميزة للعملاء، وتشمل أيضاً الكفاءة والفاعلية في تحسين وتطوير أداء الأفراد وطريقة الاستفادة منهم، وتتضمن كذلك الانسجام والتوافق معهم في المواقف الاجتماعية التي تحدث معهم. كما أن هذا الفهم يشمل المقدرة التي تكون في غاية الأهمية وهي المتمثلة في التقمص العاطفي أو اعتناقه (Griffin & DeNisi, 2011, p: 490).

رابعاً: المهارات الاجتماعية (إدارة العلاقات) Relationship Managemen: إدارة العلاقات والمهارات الاجتماعية تعني التعامل والتجاوب مع الآخرين مع الأخذ بالاعتبار مخاوفهم واهتماماتهم وحفظ التوازن في العلاقة مع الآخرين والقدرة على القيادة والتأثير الإيجابي في الآخرين واستخدام الحزم في المكان الصحيح. وتتمثل إدارة العلاقات بتلك المهارة الاجتماعية التي تعزز من قابلية الفرد على التعامل مع المشاعر التي يبديها الآخرون، وتمثل أيضاً القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية وإدارتها بشكل فاعل، وتشمل بعض المقدرات الفرعية مثل القدرة على إدارة عمليات التغيير بفاعلية، وبناء فرق العمل وقيادتها، وإملاك قدرات كبيرة على إقناع الآخرين، والتأثير فيهم، والتعاون وإدارة الصراع، وتحسين القابلية على التعامل مع الآخرين وتطويرها (Rothschild, 2011, p: 21). ويمكن استخدام العلاقات مع الآخرين بالشكل الذي يمكننا من إجابة شعورنا وشعورهم وذلك يتطلب اتصالاً وجهاً لوجه. واستخدام الشعور المذكور بنعومة وفهم حاجاتهم، واستخدام هذا الفهم بشكل ناجح في التفاعل معهم، والوصول إلى قرارات مؤثرة فيهم وإزالة الحواجز والمشاكل التي تواجههم (Newstrom & Davis, 2007, 447).

التميز التنظيمي: يمثل التميز مرحلة متقدمة من مراحل الإجابة في الأعمال والأداء الفاعل المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، والذي يتضمن التركيز على تحسين الأداء والوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة، وكذلك الإدارة بالحقائق والمعلومات وتطوير عمليات المنظمة الداخلية وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر وبناء الشراكات الإستراتيجية من أجل ابتكار وبناء شركات ناجحة، لأن التميز هو التفوق الكلي للمنظمة على مثيلاتها من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات والارتباط مع الزبائن وجمهور المتعاملين معها بعلاقات تفاعلية، لذلك أصبح التميز التنظيمي في الإدارة أحد أدوات تحقيق التنافسية (درويش، ٢٠٠٦، ص ١٦٢). كما ينظر إلى التميز التنظيمي على أنه القدرات التي تتمتع بها منظمات الأعمال على مساهماتها بطريقة إستراتيجية من خلال التفوق في الأداء وحل المشكلات التي تواجهها ثم تحقيق الأهداف المرغوبة بشكل فعال يجعلها تتميز عن بقية المنظمات المنافسة (الضلاعين، ٢٠١٠، ص ٧١). وهناك مفهوم آخر للتميز التنظيمي

يتمثل في أنه قدرات المنظمة على تحقيق والوصول إلى النتائج التي يمكن من خلالها تحقيق التفوق عن المنافسين، وتبتعد بقدر المستطاع عن تعريض المنظمة للوقوع بالخطأ أو الانحرافات، وذلك من خلال الاعتماد على مدى وضوح رؤية المنظمة وتحديد أهدافها (أل مزروع، ٢٠١٠، ص١٣). ويشير مفهوم التميز إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات (سلع أو خدمات) بطريقة مبتكرة ومختلفة بشكل كلي عما يقدمه المنافسين، وبهذه الحالة فإنه من الصعب أن تحقق المنظمة التميز إذا ما لم تكن ثقافتها السائدة في الإدارات والأقسام التابعة لها هي ثقافة التميز (Baldrige Award, 2012, p: 20). فتقافة التميز تكون مختلفة عن ثقافة التساهل والكسل، لذلك، ولكي يتحقق التميز فإنه من الضروري القيام بمراجعة الثقافة السائدة من أجل التأكد من أنها مناسبة لهذا التوجه وهو التميز الذي ينبغي أن يكون على مستوى المنظمة الواحدة قادراً على تحقيق التميز من خلال تطوير ثقافة التميز في كافة أقسامها وإداراتها (عباس، ٢٠١٤، ص١١٢).

متطلبات تحقيق التميز التنظيمي: لغايات هذه الدراسة فقد تم اعتماد مؤشرين يعتبران من وجهة نظر الباحث مهمة لتكون متطلبات لتحقيق التميز التنظيمي في المنظمات ولكونها وردت ضمن معايير جائزة بالدريج (Baldrige, 2012) الأكثر استخداماً على المستوى العالمي وهي (التركيز على الزبون والسوق، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال)، وفيما يلي نبذة عنها ضمن أربعة:

أولاً: فاعلية العمليات: يتركز اهتمام إدارة العمليات على توافر السلع والخدمات المطلوبة بأكثر كفاءة ممكنة ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المنظمة. وتعرف العمليات بأنها " ذلك النشاط أو مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحويل المدخلات وإضافة قيمة إليها، وتزود الزبائن بنوع أو أكثر من المخرجات " (Krajewsky & Ritzman, 2012, p:3). وللحكم على كفاءة التشغيل للعمليات يتطلب الأمر القيام بالحكم على كفاءة أداء الأنشطة المختلفة، مما يتطلب وضع المؤشرات التي يمكن من خلالها إجراء عملية التقييم لتتمكن إدارة العمليات من مراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وتقييم الآلات والعاملين، وتقييم جودة الإنتاج (عبدالمحسن، ٢٠١٢، ص٣٠). وإن أكثر مؤشرات القياس لنموذج ومدخل فاعلية العمليات تم اقتراحها من قبل المهتمين بمدخل العلاقات الإنسانية في المنظمة. وقد تم تحديدها بسبعة مؤشرات هي: ثقافة قوية ومناخ عمل إيجابي وروح الفريق والولاء للجماعة وعمل الفريق، والجرأة والثقة والاتصال بين الإدارة العليا والعاملين، واعتماد صناعة القرار على المعلومات أيضاً كان موقع مصدر هذه المعلومات في المنظمة، وعدم تحريف الاتصالات الأفقية والعمودية، ومكافأة المديرين على الإنجاز، ونمو وتطوير المرؤوسين وإيجاد العمل الجماعي الفاعل، والتفاعل بين المنظمة وأجزائها (Daft, 2010, p: 68).

ثانياً: نتائج الأعمال: تمثل نتائج الأعمال المحصلة والنتيجة النهائية التي تسعى المنظمة الوصول إليها، من خلال قيامها باستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة لها حسب معايير واعتبارات مرتبطة بالأهداف التي تحاول تحقيقها في ظل وجود عدد من متغيرات بيئية خارجية وداخلية تتفاعل مع بعضها بعضاً من أجل تحقيق كفاءة الأعمال بالمنظمة وضمان الفاعلية اللازمة من أجل تأمين فرص النمو والبقاء لها في عالم المال والأعمال، لذلك فإن نتائج الأعمال هي المحصلة لجميع العمليات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المنظمة، حيث أن وجود أي خلل أو انحراف في أي من هذه العمليات يجب أن يؤثر بشكل سلبي على أداء المنظمة (نعمة، ٢٠٠٢، ص٥٦). ويمثل قياس نتائج الأعمال نشاطاً من الأنشطة المهمة في مجال تقييم نتائج الأعمال والتي تستند على قيامها بمقارنة نتائج أعمالها بمعايير الأداء الموضوعية بشكل مسبق، كما تتضمن أيضاً تحليل جوانب الخلل والانحرافات لكي تتمكن المنظمة من خلال ذلك القيام بإجراء التعديلات والتصحيحات الضرورية، مع الأخذ بالاعتبار وجود درجة من الاختلافات بين مستويات الأداء الفعلي وبين مستويات الأداء المطلوبة والمسموح بها ليبقى مستوى الأداء وفق درجة من التوافق والمواءمة مع معطيات الخطة الأصلية لتظل مقبولة طالما أنها لا تتجاوز الحدود المتفق عليها (جواد، ٢٠١٠، ص٣٥٣).

نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة المتغير المستقل: الذكاء العاطفي

١- فهم الذات:

الجدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير فهم الذات

ت	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
---	---------------	----------------------	-----------------	---------

١	اعرف وافهم جيدا عواطف عند إتخاذ القرارات	3.7867	.62154	مرتفع	٥
٢	لدي القدرة على مراقبة مشاعري وأحاسيسي وقت حدوثها	3.7067	.88185	مرتفع	٨
٣	اشعر بالثقة بالنفس عند اتخاذ قراراتتي	3.9733	.65705	مرتفع	١
٤	أسيطر على انفعالاتي عند التعامل مع الآخرين	3.8267	.66522	مرتفع	٣
٥	تهمني نظرة الآخرين إلى ذاتي واحرص على جعلها بصورة حسنة	3.6933	.59214	مرتفع	٩
٦	امتلك القدرة على التبصر في أفكار الآخرين وشعورهم	3.6267	.85065	متوسطة	١١
٧	اعرف الأشياء التي تحفز وتؤثر في الآخرين	3.9333	.64375	مرتفع	٢
٨	امتلك القدرة على تقييم ذاتي وقابلياتي لإتخاذ القرارات	3.8000	.65760	مرتفع	٤
٩	امتلك إحساس واقعي عن ماهية النتائج المتأتية عن خياراتي المختلفة	3.7733	.60568	مرتفع	٦
١٠	لدي القدرة على التفاعل مع الآخرين وكسب ثقتهم	3.7600	.75050	مرتفع	٧
١١	اشعر بان قيمي وأهدافي الشخصية واضحة	3.6933	.67730	مرتفع	٩
١٢	استطيع تحديد الكيفية التي أدير بها نفسي وأدرك نقاط قوتي وضعفي	3.6267	.67330	متوسطة	١١
	فهم الذات	3.7667	.31331	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمتغير فهم الذات قد جاء بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير، قد تراوحت ما بين (3.9733) و (3.6267). وقد جاءت فقرة " اشعر بالثقة بالنفس عند اتخاذ قراراتتي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9733) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (.65705). وجاءت الفقرتان اللتان تتصان على أنه " امتلك القدرة على التبصر في أفكار الآخرين وشعورهم " والفقرة التي تنص على " استطيع تحديد الكيفية التي أدير بها نفسي وأدرك نقاط قوتي وضعفي وافهمها جيدا " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.6267) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (.85065). ويرى الباحث أن فهم الذات ومعرفة المدير أو الموظف لعواطفه ووعيه بذاته وإدراكه لمشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبني عليه المدير قراراته التي يتخذها في مجمل الأمور التي تتطلب اتخاذ القرارات.

٢- إدارة الذات:

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير إدارة الذات

ت	الوصف	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
١٣	لدي القدرة على إدارة مشاعري حتى يعمل بشكل جيد	3.6667	.60030	متوسطة	٨
١٤	امتلك القدرة على السيطرة على الذات والتجاوب مع الأحداث	3.5867	.83978	متوسطة	١٠
١٥	استطيع اختيار ردود الأفعال المناسبة وتحمل مسؤوليتها	3.8667	.64375	مرتفع	٢
١٦	لدي القابلية على إعادة توجيه إيجابي للأزمة العاطفية	3.7467	.65951	مرتفع	٥
١٧	استطيع السيطرة على المواقف الخارجية وتوجيهها بشكل نافع	3.8267	.64459	مرتفع	٣
١٨	لدي القدرة على إصدار الحكم والتفكير المتأن قبل أي تصرف	3.6667	.74132	متوسطة	٨

١٩	امتلاك القدرة على التحكم في سلوكي الفردي	3.7200	.66900	مرتفع	٦
٢٠	لدي القابلية على تقبل التغيير	3.5067	.70468	متوسطة	١١
٢١	امتلاك قدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وجعلها دافعا للإنجاز	3.7600	.58909	مرتفع	٤
٢٢	استطيع السيطرة على حالات الغضب والحزن والخوف	3.7067	.83461	مرتفع	٧
٢٣	امتلاك القدرة على الإنجاز بمستوى عالٍ ومتناغم في المواقف التي أتعرض فيها لضغوطات شتى	3.9067	.59669	مرتفع	١
٢٤	امتلاك القدرة على تحويل الحالات السلبية لشعوري إلى أخرى ايجابية	3.3600	.53625	متوسطة	١٢
	إدارة الذات	3.6933	.20739	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمتغير إدارة الذات قد جاء بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير، قد تراوحت ما بين (3.9067) و(3.3600). وقد جاءت فقرة امتلاك القدرة على الإنجاز بمستوى عالٍ ومتناغم في المواقف التي أتعرض فيها لضغوطات شتى " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9067) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (59669). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " امتلاك القدرة على تحويل الحالات السلبية لشعوري إلى أخرى ايجابية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.3600) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (53625). ويرى الباحث إن التعامل مع الأحاسيس والمشاعر وتحبيدها بشكل إيجابي وجعلها إيجابية، وقدرة المدير على تهدئة النفس والتخلص من القلق هي من أساس المكونات للذكاء العاطفي، فالمدير يفتقر لهذه القدرات يظل في حالة غير مستقرة، أما من يتمتع بها فهم ينهضون من الكبوات ويتقبلونها بسرعة أكبر ويعود لواقع حياة الطبيعية بشكل أفضل.

٣- الفهم الاجتماعي:

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الفهم الاجتماعي

ت	الوصف	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
٢٥	لدي القدرة على معرفة كيف يشعر الآخرون	3.9867	.53254	مرتفع	٤
٢٦	استطيع التعامل مع الآخرين وفقاً لاستجاباتهم العاطفية	3.7733	.62759	مرتفع	٧
٢٧	امتلاك القدرة على تفهم ما يشعر به الآخرون وتقدير الأمور من وجهة نظرهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات	4.0233	.30727	مرتفع	١
٢٨	لدي قدرة على التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى	3.3467	.64710	متوسطة	١٣
٢٩	لدي القدرة على تقديم خدمة مميزة للزبائن	3.8933	.42149	مرتفع	٥
٣٠	امتلاك الكفاءة في تطوير الأفراد والاستفادة منهم	3.7600	.86743	مرتفع	١١
٣١	لدي قدرة على التوافق مع الآخرين في مواقفهم الاجتماعية	3.7333	.68445	مرتفع	٧
٣٢	لدي القدرة على تحديد شعور الآخرين ومن أول لحظة	3.8533	.65126	مرتفع	٦
٣٣	امتلاك القدرة الكافية على محاكاة مدركات الآخرين	3.7733	.72733	مرتفع	٧
٣٤	لدي القدرة على الإصغاء بفاعلية ودقة كافية للآخرين	3.3600	.53625	متوسطة	١٢
٣٥	لدي القدرة والرؤية لأن أضع نفسي محل الأفراد الآخرين	3.986٨	.53254	مرتفع	٣
٣٦	لدي قدرة على الفهم بشكل صحيح المواقف من وجهة نظر الآخرين	3.7733	.62759	مرتفع	٧

٣٧	لدي القدرة على فهم حاجات الآخرين ورغباتهم وأثر اتخاذ القرارات عليهم	4.0133	30727	مرتفع	٢
	الفهم الاجتماعي	3.7897	20521	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الفهم الاجتماعي قد جاء بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير، قد تراوحت ما بين (4.0233) و(3.3467). وقد جاءت فقرة " امتلاك القدرة على تفهم ما يشعر به الآخرون وتقدير الأمور من وجهة نظرهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0233) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (30727). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " لدي القدرة على الإصغاء بفاعلية ودقة كافية للآخرين " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.3467) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (64710). ويرى الباحث أن الفهم الاجتماعي يمنح المدير أو الموظف القدرة على التعرف على عواطف الآخرين ومشاعرهم، وتزيد من قدرتهم على الإحساس بانفعالات الآخرين والوعي بانفعالاتهم والنقاط الإشارات التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم، وعادة يدفع ذلك الفرد إلى الإيثار والمشاركة الوجدانية مع الآخرين.

٤- المهارات الاجتماعية:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير المهارات الاجتماعية

ت	الوصف	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
٣٨	لدي القدرة على التعامل والتجاوب مع مشاعر الآخرين مع الأخذ بالاعتبار مخاوفهم واهتماماتهم	3.3467	64710	متوسط	١١
٣٩	استطيع حفظ التوازن في العلاقة مع الآخرين	3.8933	42149	مرتفع	٥
٤٠	لدي القدرة على القيادة والتأثير الإيجابي في الآخرين واستخدام الحزم في المكان الصحيح	3.7600	86743	مرتفع	٨
٤١	امتلاك القدرة على بناء وتطوير شبكة علاقات واسعة مع الآخرين وبصورة فاعلة	3.7333	68445	مرتفع	٩
٤٢	لدي القدرة على إدارة التغيير بفاعلية	3.8533	65126	مرتفع	٦
٤٣	امتلك مهارات لبناء وقيادة فريق العمل بشكل فاعل	3.9067	59669	مرتفع	٣
٤٤	لدي القدرة على إقناع الآخرين والوصول إلى قرارات مؤثرة فيهم	3.9067	59669	مرتفع	٣
٤٥	لدي القدرة على إدارة الصراع وإزالة الحواجز والمشاكل التي تواجه الآخرين	3.3733	53960	متوسط	٩
٤٦	امتلك قدرات لتحسين وتطوير القابلية على التعامل مع الآخرين	3.9600	55605	مرتفع	٢
٤٧	استطيع الاتفاق مع الآخرين في المواقف الاجتماعية ومحادثة مشاعرهم	3.7867	64291	مرتفع	٧
٤٨	استطيع فهم ردود أفعال الآخرين الشعورية وتثمين جهودهم ومساهماتهم	4.0000	32880	مرتفع	١
٤٩	لدي القدرة على التقصي عن حاجات الآخرين وتفضيلاتهم وفهمها	3.3600	69048	متوسط	١٠
	المهارات الاجتماعية	3.7400	18017	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمتغير المهارات الاجتماعية قد جاء بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير، قد تراوحت ما بين (4.0000) و(3.3467). وقد جاءت فقرة " استطيع فهم ردود أفعال الآخرين الشعورية وتثمين جهودهم ومساهماتهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0000) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (32880). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " لذي القدرة على التعامل والتجاوب مع مشاعر الآخرين مع الأخذ بالاعتبار مخاوفهم واهتماماتهم " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.3467) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (64710). ويرى الباحث أن المهارات الاجتماعية تمنح المدير أو الموظف قدرة على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقاته معهم وإظهار الحب والاهتمام بهم واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة المتغير التابع: التميز التنظيمي

1- فاعلية العمليات:

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشر فاعلية العمليات

ت	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
٥٠	3.9867	.53254	مرتفع	٢
٥١	3.8133	.65126	مرتفع	٤
٥٢	4.0133	.30727	مرتفع	١
٥٣	3.3467	.64710	متوسطة	٦
٥٤	3.9867	.53254	مرتفع	٢
٥٥	3.7733	.62759	مرتفع	٥
	3.8200	.33080	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمؤشر فاعلية العمليات قد جاء بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المؤشر، قد تراوحت ما بين (4.0133) و(3.3467). وقد جاءت فقرة " يمارس المصرف الأنشطة التي تعمل على تحويل المدخلات وإضافة قيمة إليها وتزود الزبائن بنوع أو أكثر من المخرجات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0133) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (30727). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " يقوم المصرف بوضع المؤشرات التي من خلالها تتم عملية التقييم لتتمكن الإدارة من مراقبة جودة المواد الداخلة في عملية إنتاج الخدمة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.3467) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (64710). ويرى الباحث أن قيام المصارف التجارية العاملة في العراق بالاعتماد على مدخل فاعلية العمليات الذي يركز على مدى امتلاك المصرف لعمليات داخلية كفؤة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عالٍ من الإنتاجية، وهو يركز على العمليات الفنية، وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة يكون المصرف قادر على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيه.

٢- نتائج الأعمال:

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشر نتائج الأعمال

ت	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
---	---------------	----------------------	-----------------	---------

٥٦	يحرص المصرف على تحسين نتائج الأعمال وتحقيق النمو المستدام	3.9867	34848.0	مرتفع	١
٥٧	يهتم المصرف بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء والسمعة الحسنة	3.3467	64710.0	متوسطة	٧
٥٨	يستثمر المصرف موارده المتاحة وفقا لاعتبارات متعلقة بأهدافه	3.8933	42149.0	مرتفع	٣
٥٩	يقوم المصرف بتقييم الأعمال ومقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات	3.7600	86743.0	مرتفع	٥
٦٠	يعمل المصرف على تقييم مركزه المالي والاقتصادي باستمرار من خلال استخدام التحليل المالي والمراجعة الإدارية.	3.7200	68891.0	مرتفع	٦
٦١	يحفز المصرف تطبيق مفاهيم نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة	3.8267	64459.0	مرتفع	٤
٦٢	يسعى المصرف إلى تحقيق التفوق في إطار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمبادرات التطوعية	3.9067	52436.0	مرتفع	٢
	نتائج الأعمال	3.7771	25538.0	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمؤشر نتائج الأعمال قد جاء بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المؤشر، قد تراوحت ما بين (3.9867) و (3.3467). وقد جاءت فقرة " يحرص المصرف على تحسين نتائج الأعمال وتحقيق النمو المستدام " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9867) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (34848.0). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " يهتم المصرف بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء والسمعة الحسنة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.3467) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (64710.0). ويرى الباحث أن نتائج أعمال المصارف التجارية العاملة في العراق تمثل النتيجة النهائية التي تهدف هذه المصارف للوصول إليها، من خلال استثمار مواردها المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي يتفاعل معها المصرف في سعيه لتحقيق كفاءته وفاعليته لتأمين بقائه.

نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي المتمثلة بـ (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. والنتائج بالجدول (٧):

الجدول رقم (٧): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر الذكاء العاطفي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	F	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	4	1.066	33.55	.658	.811	أثر الذكاء العاطفي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق
	275					
	279					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية ٣٠.٨٤.

يوضح الجدول السابق أثر الذكاء العاطفي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (33.55) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.84)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي المتمثلة بـ (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما بلغ

معامل الارتباط R (0.811) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير النتائج إلى أن التباين في الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته (65.8). من التباين في التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع، علماً بأن معامل (B) قد بلغ (1.066) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

١- اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفهم الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. والنتائج يتضمنها الجدول (٨):

جدول رقم (٨) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير فهم الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	1	3.901	16.95	.593	.770	أثر فهم الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق
	278					
	279					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1,671.

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق تأثير فهم الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وقد أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (16.95) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر لفهم الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من 5%. كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل فهم الذات (R^2) يفسر ما نسبته (59.3). من تباين المتغير التابع التميز التنظيمي في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة. علماً بأن معامل (B) قد بلغ (3.901) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٢- اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. والنتائج يتضمنها الجدول (٩):

جدول رقم (٩): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير إدارة الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	1	3.672	10.77	.534	.731	أثر إدارة الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق
	278					
	279					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1,671.

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق تأثير إدارة الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وقد أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (10.77) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر لإدارة الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، إذ بلغت قيمة الدلالة

(Sig.) (0.000) وهي أقل من ٥٪. كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل إدارة الذات (R^2) يفسر ما نسبته (534). من تباين المتغير التابع التميز التنظيمي في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة. علماً بأن معامل (B) قد بلغ (3.672) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٣- اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) للفهم الاجتماعي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. والنتائج يتضمنها الجدول (١٠):

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير الفهم الاجتماعي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	1	1.332	6.361	.650	.806	أثر الفهم الاجتماعي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق
	278					
	279					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) وقيمة T الجدولية ١,٦٧١.

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق تأثير الفهم الاجتماعي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وقد أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (6.361) فيما بلغت قيمتها الجدولية (١.٦٧١)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر للفهم الاجتماعي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من ٥٪. كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل الفهم الاجتماعي (R^2) يفسر ما نسبته (650). من تباين المتغير التابع التميز التنظيمي في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة. علماً بأن معامل (B) قد بلغ (1.332) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٤- اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) للمهارات الاجتماعية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. والنتائج يتضمنها الجدول (١١):

جدول رقم (١١): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير المهارات الاجتماعية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	1	2.133	6.122	.231	.481	أثر المهارات الاجتماعية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق
	278					
	279					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) وقيمة T الجدولية ١,٦٧١.

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق تأثير المهارات الاجتماعية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وقد أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (6.122) فيما بلغت قيمتها الجدولية (١.٦٧١)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر للمهارات الاجتماعية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من ٥٪. كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل المهارات الاجتماعية (R^2) يفسر ما نسبته (231).

ما نسبته (231). من تباين المتغير التابع التميز التنظيمي في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة. علماً بأن معامل (B) قد بلغ (2.133) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

النتائج

أولاً: أظهرت المتوسطات الحسابية لمتغيرات الذكاء العاطفي والتميز التنظيمي ما يلي:

١- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير فهم الذات قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن لدى عينة الدراسة شعوراً بالثقة بالنفس عند اتخاذ القرارات وهم يعرفون الأشياء التي تحفز وتؤثر في الآخرين، ولديهم سيطرة على انفعالاتهم عند التعامل مع الآخرين ويمتلكون القدرة على تقييم ذاتهم وقابلياتهم لإتخاذ القرارات ويعرفون ويفهمون جيداً عواطفهم عند إتخاذ القرارات.

٢- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير إدارة الذات قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن عينة الدراسة يمتلكون القدرة على الإنجاز بمستوى عالٍ ومتناغم في المواقف التي يتعرضون فيها لضغوطات شتى، وإنهم يستطيعون اختيار ردود الأفعال المناسبة وتحمل مسؤوليتها والسيطرة على المواقف الخارجية وتوجيهها بشكل نافع وإنهم يمتلكون القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض وجعلها دافعا نحو الإنجاز، وتبين أن لديهم القابلية على إعادة توجيهه بشكل إيجابي للأزمة والانفعالات العاطفية.

٣- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير الفهم الاجتماعي قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر العينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن عينة الدراسة يمتلكون القدرة على تفهم ما يشعر به الآخرون وتقدير الأمور من وجهة نظرهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، وتبين أن لديهم القدرة على فهم حاجات الآخرين ورغباتهم ومعرفة أثر اتخاذ القرارات عليهم ولديهم القدرة والرؤية لأن يضعوا أنفسهم محل الأفراد الآخرين.

٤- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير المهارات الاجتماعية قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر العينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن عينة الدراسة يستطيعون فهم ردود أفعال الآخرين الشعورية وتثمين جهودهم ومساهماتهم، وهم يمتلكون قدرات لتحسين وتطوير القابلية على التعامل مع الآخرين ولديهم القدرة على إقناع الآخرين والوصول إلى قرارات مؤثرة فيهم، وهم يمتلكون مهارات لبناء وقيادة فريق العمل بشكل فاعل.

٥- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمؤشر فاعلية العمليات قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر العينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن الذكاء الإستراتيجي للقيادات يدفع المصرف إلى ممارسة الأنشطة التي تعمل على تحويل المدخلات وإضافة قيمة إليها وتزود الزبائن بنوع أو أكثر من المخرجات، وتدفعه إلى تركيز اهتمامه على توفير الخدمات المصرفية المطلوبة بأكبر كفاءة ممكنة ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

٦- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمؤشر نتائج الأعمال قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر العينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن الذكاء الإستراتيجي للقيادات يدفع المصرف إلى زيادة الحرص على تحسين نتائج الأعمال وتحقيق النمو المستدام، وإلى سعيه إلى تحقيق التفوق في إطار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمبادرات التطوعية، فضلاً إلى إنها تدفع المصرف على استثمار موارده المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه.

ثانياً: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر للذكاء العاطفي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في العاملة في العراق، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح، (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية. أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن فقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها:

١- أن هناك أثر لفهم الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

٢- أن هناك أثر إدارة الذات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣- أن هناك أثر للفهم الاجتماعي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤- أن هناك أثر للمهارات الاجتماعية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

- يوصي الباحث بالعمل على تهيئة البيئة الداخلية لتنمية الذكاء العاطفي لدى المديرين والعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المصارف العاملة في العراق وذلك لتأثيرها الواضح في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:
- أ- تحفيز المديرين والعاملين على امتلاك القدرة على التبصر في أفكار الآخرين ومعرفة شعورهم.
 - ب- العمل على تحديد الكيفية التي يدير بها المديرين والعاملين أنفسهم ويعزز إدراكهم لنقاط قوتهم وضعفهم ويفهمونها جيدا.
 - ج- العمل على تعزيز قدرة المديرين والعاملين على مراقبة مشاعرهم وأحاسيسهم وقت حدوثها لحظة بلحظة.
 - د- العمل على تعزيز قدرة المديرين والعاملين على التفاعل مع الآخرين وكسب ثقتهم.
 - هـ- العمل على تعزيز قدرة المديرين والعاملين على تقبل التغيير.
 - و- تحفيز المديرين والعاملين لامتلاك القدرة على السيطرة على الذات والتحكّم بطريقة التجاوب مع الأحداث.
 - ز- تحفيز المديرين والعاملين لامتلاك القدرة على تحويل الحالات السلبية لشعورهم إلى أخرى ايجابية.
 - ح- العمل على تعزيز قدرة المديرين والعاملين على إصدار الحكم والتفكير المُتأنّي قبل القيام بأي تصرّف.
 - ط- تحفيز المديرين والعاملين لامتلاك الكفاءة في تطوير الأفراد والاستفادة منهم.
 - ي- العمل على تعزيز قدرة المديرين والعاملين على التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى.
 - ك- العمل على تعزيز قدرة المديرين والعاملين على الإصغاء بفاعلية ودقة كافية للآخرين.
 - ل- العمل على تعزيز قدرة المديرين والعاملين على التعامل والتجاوب مع مشاعر الآخرين مع الأخذ بالاعتبار مخاوفهم واهتماماتهم.
 - م- العمل على تعزيز قدرة المديرين والعاملين على إدارة الصراع وإزالة الحواجز والمشاكل التي تواجه الآخرين.
 - ن- العمل على تعزيز قدرة المديرين والعاملين على التقصي عن حاجات الآخرين وتفضيلاتهم وفهمها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. أبو رياش، حسين والصابي، عبد الحكيم وعمور، أميمية وشريف، سليم (٢٠٠٦): الدافعية والذكاء العاطفي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٢. آل مزروع، بدرين سليمان (٢٠١٠): "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية" أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية غير منشورة، الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٣. جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠)، إدارة الاستراتيجية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٤. درويش، عبد الكريم (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
٥. صالح، احمد علي (٢٠١٠): الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
٦. صالح، فاتن عبد الله إبراهيم، (٢٠٠٩). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٧. الضلاعين، علي (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الأردنية، مجلد ٣٧، عدد (١) ٧١-٨٦.
٨. عباس، سهيلة (٢٠١٤)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٩. عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠١٢). تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، الإسكندرية: دار النهضة العربية.
١٠. النجار، فايز جمعة والحياي، محمد عبد السلام (٢٠١٣)، دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعونان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، المنعقد خلال الفترة ما بين ٢١-٢٢ / ٥ / ٢٠١٣م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
١١. نصيف، غسان (٢٠٠٦)، الذكاء العاطفي للمدير الناجح، حلب، شعاع للنشر والعلوم.

1. Baldrige Award (2012). **Criteria for performance Excellence, National institute of standards and Technology, USA.**
2. Bar-On, R., (2007), **The Emotional quotient inventory (EQ-I)**, Toronto: Multi-Health systems
3. Cherniss, G. , (2010) , " **What it is and why it can be matters** ", The Consortium for research on organization, New Orleans.
4. Daft, R. L. (20\0). **Organization Theory and Design.** United State of America: South Western College.
5. Festa, R. M., (20\1) "**Impacting performance through Emotional Intelligence**", Paper presented at Conference Mortgage Bankers Association of America, p: 15.
6. Harrington, J. (2008) **the Impossible Dream**, paper for the Quality forum and the symposium of the best practices of king Abdulaziz Quality Award.
7. Hill, C. W. L. & Jones , R., (20\1) **Strategic Management Theory**, New York, H. Miffling Co.
8. Goleman, D., (2006) **Emotional Intelligence: Why it is matter more than IQ**, London: Bloomsbury.
9. Griffin, R. W. & DeNisi, S.,(2011) **Human Resource Management** , New York: H. Mifflin Co.
10. Joel; Fadel; Hee & Wongun, (2018), Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. **Academy of Management Executive**, 4(15) :62-79.
11. Kathleen Cavallo, (2009). **Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study**, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations Leadership & EI at J&J 1, Corporate Consulting Group. Dottie Brienza, MA.
12. Krajewsky, L. J. & Ritzman, L. P. (2012). **Operations Management.** Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
13. Kultanen, T., & Rytkonen, T., (20\2), "Emotional intelligence and work consulting in the process intensive leadership development program", university of Tampere, Finland.
14. Martina Kotze, & Lan Venter, (2011), **Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study.** University of the Free State, South Africa, International Review of Administrative Sciences. doi: 10.1177/0020852311399857 International Review of Administrative Sciences June 2011 vol. 77 no. 2 397-427.
15. Newstrom, J. W. & Davis K.,(2007), **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 10th ed., McGraw Hill, USA .P: 447.
16. Patricia A. Kreitz, (2009). **Leadership and Emotional Intelligence: A Study of University Library Directors and Their Senior Management Teams**, Working Paper, The University of Stanford.
17. Pfeiffer, Steven. (2001). Emotional intelligence. **Popular but elusive construst. Roeper Review**, Vol.23, 3, pp. 138-142.
18. Prakash Singh, Peter Manser and Raj Mestry, (2007). **Importance of emotional intelligence in conceptualizing collegial leadership in education**, South African Journal of Education, Copyright © 2007 EASA. Vol 27(3)541–563
19. Robbins, Stephen, P. (2016) **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Delhi .
20. Rothschild, H.,(2001),"**Emotional Intelligence**",International Review of Employment.
21. Whitney Stevens, (2010). **Emotional Intelligence As a leadership Strategy to Make Leaders Great.** Doctoral Thesis/Dissertation in the subject Business economics-Business Management, Corporate Governance, grade, University of Phoenix.