



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير إدارة الأعمال MBA

أثر الذكاء العاطفي في الرشاقة التنظيمية

دراسة ميدانية على العاملين في شركة سيريتل للاتصالات

The Impact of the Emotional Intelligence in Organizational Agility

A Field Study on Syriatel Telecom Employees

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد

الطالبة ساندي العواد

Sandy_146003

إشراف

الدكتور أسامة الفراج

F21- 2022

الإهداء

إلى من أفنى عمره شامخاً لكي ينيّر لي درب السعادة والنجاح و جرع الكأس فارغاً
ليسقينني قطرة حب إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

روح والدي الغالي

إلى من كرست حياتها وندرت عمرها قرباناً لأنهج درب النجاح والسعادة وكان
دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

أمي الغالية

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى من تقاسموا معي الحياة بطلوها
ومرّها

إخوتي

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري ورافقوني وشجعوا خطواتي

كلمة شكر وتقدير

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بكل الشكر والامتنان إلى كل من وقف بجانبني خلال فترة إتمام هذا البحث وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور أسامة الفراج على كل الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أنهيت هذا البحث...

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكافة السادة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية السورية متمثلة بالسيد الدكتور رئيس الجامعة خليل العجمي، والدكتور إياد زوكار مدير برنامج ماجستير التأهيل والتخصص MBA في الجامعة الافتراضية السورية.

وأخص بالشكر زملائي في شركة Syriatel للاتصالات على لطف تعاملهم وتعاونهم معي في إنجاز هذا البحث.

شكراً جزيلاً لكم

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
ح	ملخص البحث
ط	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي
2	مقدمة
3	الدراسات السابقة
12	مشكلة البحث
12	أهمية البحث
13	أهداف البحث
13	فرضيات البحث
14	منهجية البحث
15	متغيرات البحث
16	نموذج البحث
16	مجتمع البحث وعينته
16	حدود البحث
17	مصطلحات البحث
18	الفصل الثاني: الإطار النظري
19	المبحث الأول: الذكاء العاطفي
19	تمهيد
20	1-1-2 مفهوم الذكاء العاطفي
21	2-1-2 أهمية الذكاء العاطفي
23	3-1-2 نماذج الذكاء العاطفي
26	4-1-2 أبعاد الذكاء العاطفي
28	المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية
28	تمهيد
29	1-2-2 مفهوم الرشاقة التنظيمية
30	2-2-2 خواص الرشاقة التنظيمية
32	3-2-2 أهمية الرشاقة التنظيمية
33	4-2-2 أبعاد الرشاقة التنظيمية
36	الفصل الثالث: الإطار العملي
37	تمهيد
37	1-3 لمحة عن شركة سيريتل للاتصالات في سورية
38	2-3 مجتمع البحث وعينته
38	3-3 أداة الدراسة

39	4-3 جمع البيانات وتحليلها
55	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
56	تمهيد
56	1-4 النتائج
56	2-4 التوصيات
57	3-4 محددات البحث والتوجهات لبحوث مستقبلية
59	المراجع
59	أولاً: المراجع العربية
61	ثانياً: المراجع الأجنبية
65	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
15	نموذج البحث	1-1
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	2-3
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل في الشركة	3-3
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	4-3

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
10	اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	1-1
39	جدول بناء أداة الدراسة	2-3
41	اختبار اعتمادية المقياس	3-3
42	معاملات الارتباط بين البعد الأول (الوعي الذاتي) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه	4-3
43	معاملات الارتباط بين البعد الثاني (إدارة الذات) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه	5-3
43	معاملات الارتباط بين البعد الثالث (الوعي الاجتماعي) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه	6-3
44	معاملات الارتباط بين البعد الرابع (إدارة العلاقات) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه	7-3
44	معاملات الارتباط بين البعد الأول (رشاقة الاستشعار) من المتغير التابع والعبارات التي تقيسه	8-3
45	معاملات الارتباط بين البعد الثاني (رشاقة اتخاذ القرار) من المتغير التابع والعبارات التي تقيسه	9-3
45	معاملات الارتباط بين البعد الثالث (التطبيق والممارسة) من المتغير التابع والعبارات التي تقيسه	10-3
46	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء العاطفي)	11-3
49	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)	12-3
51	تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على رشاقة الاستشعار	13-3
52	تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على رشاقة اتخاذ القرار	14-3
53	تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على التطبيق والممارسة	15-3
53	جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية بطريقة Enter	16-3

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
65	الاستبيان	1

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي – إدارة الذات – الوعي الاجتماعي- إدارة العلاقات) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – التطبيق والممارسة) في شركة سيرينتل للاتصالات في سورية.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة وتوزيع استبانة على عينة مناسبة من العاملين في شركة سيرينتل للاتصالات في سورية بلغ عددها (100) مفردة، تم استرداد (81) استبانة منها صالحة للتحليل بنسبة استرداد (81%)، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها توفر مقومات الذكاء العاطفي لدى العاملين في شركة سيرينتل، إضافةً إلى توافر مقومات الرشاقة التنظيمية لدى الشركة المبحوثة، وأبرزت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر إيجابي ضعيف للذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في الشركة المدروسة، حيث تفسر أبعاد الذكاء العاطفي ما نسبته 13.7% من التغيرات في الرشاقة التنظيمية أما باقي التباينات فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها تعزيز الاهتمام بتنمية الذكاء العاطفي لدى العاملين في شركة سيرينتل للاتصالات في سورية حتى يمكنهم إدارة ذاتهم والتحكم في انفعالاتهم وزيادة قدرتهم على التعامل مع الآخرين بما يساهم في زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية في الشركة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي – الرشاقة لتنظيمية – شركة سيرينتل للاتصالات.

Abstract

This research aims to know the impact of emotional intelligence in its dimensions (self-awareness - self-management - social awareness - relationship management) on organizational agility in its dimensions (sensing agility - decision-making agility - application and practice) in Syriatel Communications Company in Syria.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was adopted in the study and a questionnaire was distributed to an appropriate sample of workers in Syriatel Communications Company in Syria, which numbered (100) individuals. Collecting and analyzing data and testing hypotheses using the statistical package for social sciences SPSS. The study reached a number of results, the most important of which is the availability of elements of emotional intelligence among Syriatel employees, in addition to the availability of elements of organizational agility in the researched company. The results of the study also highlighted the presence of a weak positive impact of emotional intelligence on organizational agility in the studied company, where the dimensions of emotional intelligence explain 13.7% of the changes in organizational agility, while the rest of the variances are due to other variables that were not included in the model.

The study ended with a set of recommendations and proposals, the most important of which is to enhance the interest in developing emotional intelligence among workers in Syriatel Telecom in Syria so that they can manage themselves, control their emotions and increase their ability to deal with others, which contributes to increasing the level of organizational agility in the company.

Keywords: emotional intelligence - organizational agility - Syriatel Communications Company.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

مقدمة:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة أعمال ديناميكية وغير متوقعة باستمرار من حيث المنافسة العالمية واحتياجات العملاء المتغيرة، والتقلبات الاقتصادية، والاضطرابات السياسية، والوتيرة السريعة للابتكار التكنولوجي والأعمال الإلكترونية، مما أصبح معه من الأهمية بمكان تحقيق مستويات عالية من الأداء بموارد محدودة وأن تستجيب المنظمات باستمرار لبيئاتها من أجل البقاء (Supramaniam & Singaravelloo, 2021).

ولقد كانت مشكلة التعامل مع بيئة الأعمال هذه موضوعاً سائداً في كل المجالات سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية، حيث ظهرت من ضمن المقترحات المتعلقة بالتعامل مع البيئة غير المؤكدة التي لا يمكن التنبؤ بها مفهوم الرشاقة التنظيمية كوسيلة للاستجابة للتغيرات البيئية السريعة، والتي تمثل قدرة المنظمة على الحصول على ميزة فعالة واستغلال الفرص والصمود أمام التهديدات الناجمة عن التغيرات المتكررة وغير المتوقعة في بعض الأحيان، والاستجابة بسرعة من خلال إعادة تشكيل الموارد والاستراتيجيات والأفراد بطريقة ذات كفاءة وفعالية (Junior & Saltorato, 2021).

وتتبع الرشاقة التنظيمية للمنظمات في قدرة العاملين لديها على التكيف والاستجابة السريعة واستعدادهم لمواجهة تحديات الطلبات الجديدة، بحيث تُترجم هذه الرشاقة عادةً إلى ميزة تنافسية استراتيجية للمنظمة (Varshney, 2020).

وفي ذات السياق نجد أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً في استكشاف وفهم رد فعل الفرد على مواقف الحياة المختلفة حيث يتحكم في قدرة الفرد على إدارة عواطفه وتوجيهها، والتعرف على عواطف الآخرين ومن ثم المساعدة في التحكم بالضغوط الفسيولوجية والنفسية، كما يُحسن من قدرة الفرد على التصرف في العديد من المواقف الاجتماعية والصراعات والتحفيز والتعاطف والتفكير وإدارة الضغوط والتواصل، حيث يمثل الذكاء العاطفي قدرة الفرد على تحديد وفهم عواطفه ومهاراته للتفاعل مع الآخرين (Cui, 2021).

وتشير الدراسات إلى أن المستوى العالي من الذكاء العاطفي يؤدي إلى مستوى عالي من الرشاقة التنظيمية بشكل عام ورشاقة العاملين بشكل خاص، فالذكاء العاطفي هو أساس الشعور بالرشاقة التي تسمح للأفراد بالتعامل مع التغيرات والتكيف معها (Varshney, 2020).

لذلك تسعى مختلف الشركات ومنظمات الأعمال لاسيما الخدمية منها إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية التي أصبحت ضرورة استراتيجية لها في ظل الوضع الراهن الذي يتيح لها سرعة التكيف واستغلال الظروف الناشئة بسبب التغييرات في البيئة الخارجية وذلك من خلال استقطاب وتعيين العاملين الذين تتوافر لديهم

مقومات وأدوات الذكاء العاطفي للقيام بأعمالها بما يساهم في تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها لعملائها بالطريقة المثلى وتحقيق رضاهم والحفاظ على ولائهم.

وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى التعرف على مدى توافر أدوات الذكاء العاطفي لدى العاملين في إحدى أهم الشركات العاملة في مجالات الاتصالات في سورية – سيريتل- ومعرفة أثر أبعاد الذكاء العاطفي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركة.

الدراسات السابقة:

1- استعراض الدراسة السابقة:

اطّلت الباحثة في دراستها للذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث، وقد وجدت الباحثة صعوبة في الحصول على دراسات تجمع بين هذين المتغيرين، لذلك فقد اجتهدت الباحثة في الحصول على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة النسبية بموضوع البحث والمطبقة في مجالات أخرى ساعدتها على تحديد مشكلة البحث وبناء وتطوير الفرضيات:

الدراسات العربية:

دراسة السوايعر (2017) بعنوان:

"الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية. و تكون مجتمع هذه الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها 13 بنكاً. وتم أخذ عينة ملائمة قوامها 384 فرداً من المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين بالبنوك التجارية الأردنية في الإدارات الرئيسية. ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تطبيق حزمة من الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود دور وسيط ذو دلالة إحصائية لكفايات ذكاء الأعمال (الكفايات الإدارية والكفايات التقنية والكفايات الثقافية) في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية (الأردنية).

دراسة الحنيطي (2018) بعنوان:

" أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مجموعة المناصير والبالغ عددهم (300) موظفاً. أما عينة الدراسة فقد شملت عينة عشوائية من العاملين في مجموعة المناصير والبالغ عددهم (120) فرداً و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد الذكاء العاطفي (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، والمهارات الاجتماعية) على الرقابة التنظيمية ورقابة عمليات الأعمال ورقابة الاستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية.

دراسة الزامل والدوسري (2020) بعنوان:

" الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، تتكون من 30 فقرة تتوزع إلى ثلاث محاور رئيسية، طبقت الاستبانة على عينة بلغت 110 من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، بوزن نسبي %83,99، وتبين أن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائدها لا تواجه معوقات في تطبيق الرقابة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً بوزن نسبي %51,99 وجاء أبرزها جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية. وجاءت أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات وتوعية القيادات حول إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة.

دراسة الدريني (2021) بعنوان:

" تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة: بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات "

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على أبعاد رشاقة القوى العاملة (الاستباقية، القدرة على التكيف، المثابرة) بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات. وأجري البحث على عينة قوامها 291 مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة حيث بلغ معدل الاستجابة 78,4%، واختبار هذه الفروض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وأسلوب الانحدار المتعدد.

وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الذكاء العاطفي وكل بعد من أبعاد رشاقة القوى العاملة حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط 0.446 وكانت بين الاستباقية وُعد الوعي بالذات في حين كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط 0.298 وكانت بين الاستباقية وبعد إدارة العلاقات وذلك عند مستوى معنوية 0.01، كما أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء العاطفي على كل بُعد من أبعاد رشاقة القوى العاملة حيث تفسر أبعاد الذكاء العاطفي 33.7% من التباين في بُعد الاستباقية، و 21.2% من التباين في القدرة على التكيف، و 14,2% من التباين في بُعد المثابرة.

دراسة الزيايدي (2021) بعنوان:

"أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية، وتحديد تأثير صوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية، والتعرف على الفروق المعنوية للذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية لدى المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية.

وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في فنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة، وتم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء حيث وزعت 278 استمارة على عينة الدراسة خضعت 255 منها للمعالجة الإحصائية حيث تم تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الثقافي على الرشاقة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لصوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية، ووجود اختلافات معنوية بين المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية وجاءت في صالح الإدارة العليا والوسطى.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Hosein & Yousefi (2012) بعنوان:

"The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace"

"دور الذكاء العاطفي في رشاقة القوى العاملة في مكان العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة من أجل تحديد كيف تسهل مؤشرات الذكاء العاطفي الرشاقة على المستوى الفردي. اشتمل المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة على المديرين والمشرفين والعاملين في شركات المواد الغذائية، وقد استخدم طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. حيث تم تحليل البيانات باستخدام طرق الانحدار الهرمي الإحصائية ومقارنة المتوسط.

أظهرت نتائج الاستطلاع أن عوامل الذكاء العاطفي لها تأثير على رشاقة القوى العاملة. أظهرت النتائج أيضاً أن العوامل المرتبطة بالكفاءة الشخصية (الوعي الذاتي ، ضبط النفس والتحفيز الذاتي) لها تأثيرات أكبر على الرشاقة أكثر من العوامل المرتبطة بالكفاءة الاجتماعية (التعاطف وإدارة العلاقات) ولها تأثير أكبر في تغييرات رشاقة القوى العاملة. يساعد استخدام نتائج هذا الاستطلاع في اختيار وتدريب الموارد البشرية على خلق بيئة مناسبة لتغيير الإدارة وجعلها أكثر رشاقة.

دراسة (Pazhouhan et al (2019) بعنوان:

"The Relationship of the Components of Emotional Intelligence with Organizational Agility in the Healthcare Network"

" علاقة مكونات الذكاء العاطفي بالرشاقة التنظيمية في شبكة الرعاية الصحية"

هدفت هذه الدراسة إلى شرح العلاقة بين مكونات الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية في شبكة الرعاية الصحية، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة فقد أجريت الدراسة المقطعية العرضية 2017 على 148 موظفاً من شبكة الرعاية الصحية في كانجافار إيران الذين تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة،

حيث تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام اختبار ارتباط بيرسون واختبار t وتحليل الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية.

وقد أشارت نتائج الدراسة باستخدام تحليل t إلى أن حالة الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية أمران مرغوب فيهما. كما أشارت نتائج اختبار بيرسون إلى وجود علاقات إيجابية وهامة بين الذكاء العاطفي وخفة الرشاقة التنظيمية. علاوة على ذلك، وجد تحليل الانحدار أن الوعي الذاتي يتنبأ بنسبة 32% من الاختلافات في المرونة التنظيمية، والإدارة الذاتية للتوقع 28%، والوعي الاجتماعي 19% وإدارة العلاقات 36%.

دراسة (Ismail & Al-Assa'ad (2020) بعنوان:

"The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An Empirical study in Syrian Private Banks"

" أثر الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية في البنوك السورية الخاصة"

هدفت هذه الورقة البحثية إلى اختبار تأثير الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – الرشاقة في السلوك أو الممارسة)، حيث تم تطبيقه على العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في البنوك السورية الخاصة بمدينة دمشق. ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، فقد جمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة، بينما كان الاستبيان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيعه على عينة إجمالية قوامها 160 موظفاً.

وللتعرف على أبعاد الذكاء التنظيمي استخدمت الدراسة مقياس (Albrecht, 2002)، ولقياس الرشاقة التنظيمية استخدم الباحث مقياس (park, 2011).

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير لُبعد واحد من الذكاء التنظيمي (الرؤية الإستراتيجية) على رشاقة الاستشعار، وهناك تأثير كبير لأبعاد الذكاء التنظيمي (الرغبة في التغيير - الرؤية الإستراتيجية - التوافق والتطابق) على رشاقة اتخاذ القرار.

دراسة (Pashaei & Shirazian (2021 بعنوان:

"The Role of Moral Intelligence in Promoting Organizational Agility During Crisis Situations with Regard to the Mediating Role of Service Quality Provision"

"دور الذكاء الأخلاقي في تعزيز الرشاقة التنظيمية أثناء الأزمات فيما يتعلق بدور الوسيط في تقديم جودة الخدمة"

كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحليل دور الذكاء الأخلاقي في تعزيز الرشاقة التنظيمية أثناء الأزمات، والتحقق من الدور الوسيط لجودة الخدمة في العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والرشاقة التنظيمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكون المجتمع الإحصائي للدراسة من منتسبي هيئة الهلال الأحمر بمحافظة همدان، وقدر حجم العينة بـ 132 شخص تم توزيع إدارة الدراسة عليهم وتحليل البيانات المجمعّة باستخدام حزمة التحليل الإحصائي SPSS.

وأشارت النتائج إلى أن الذكاء الأخلاقي كان له أثر إيجابي ومعنوي في تعزيز الرشاقة التنظيمية في منظمة الهلال الأحمر بمحافظة همدان. بالإضافة إلى ذلك، كان للذكاء الأخلاقي تأثير إيجابي وهام على جودة تقديم الخدمة في منظمة الهلال الأحمر بمحافظة همدان. كما كان لتقديم جودة الخدمة تأثير إيجابي وهام على تعزيز الرشاقة التنظيمية في منظمة الهلال الأحمر بمحافظة همدان، إضافةً إلى وجود دور هام لجودة الخدمة في العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والرشاقة التنظيمية.

دراسة (Subramaniam & Singaravelloo (2021 بعنوان:

"Impact of Emotional Intelligence on Organizational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration"

"تأثير الذكاء العاطفي على الأداء التنظيمي: تحليل في الإدارة العامة الماليزية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء العاطفي على الأداء التنظيمي (OP) في القطاع العام الماليزي. تم توزيع أداة المسح والاستقصاء على 700 شخص يعملون في الإدارة العامة في ماليزيا ضمن خمس وزارات مختارة، وتم الحصول على 375 إجابة صالحة.

تؤكد النتائج التي تم التوصل إليها التأثير الإيجابي الكبير للذكاء العاطفي على OP، مما يشير إلى الحاجة إلى زيادة مهارات الذكاء العاطفي لموظفي الخدمة المدنية من خلال تضمين مؤشرات وتدابير الذكاء العاطفي في

مجالات التوظيف والتعلم والتطوير، تخطيط القوى العاملة وتخطيط التعاقب والتطوير التنظيمي. كما يتوجب تبني الذكاء العاطفي بشكل فعال لزيادة الوعي والنضج، مما سيمكن موظفي الخدمة المدنية من التكيف مع البيئة المرنة الحالية الصعبة.

2- التعقيب على الدراسات السابقة:

- يتفق البحث الحالي مع عدد من الدراسات السابقة في تناوله لعلاقة الذكاء العاطفي في تحقيق الرشاقة التنظيمية لا سيما دراسة (الحنيطي، 2018) ودراسة (Pazhouhan et al, 2019).
- يتفق البحث الحالي مع كل من دراسة (Hosein & Yousefi, 2012) ودراسة (الدريني، 2021) في تناولهما لدراسة الذكاء العاطفي كمتغير مستقل، بينما يختلفان عنه في تناولهما لرشاقة القوى العاملة بشكل خاص كمتغير تابع.
- يتفق البحث الحالي مع دراسة (السواعير، 2017) في دراسة الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع فيما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لكفايات تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وكفايات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.
- يتفق البحث الحالي مع دراسة (الزامل والدوسري، 2020) في البحث في موضوع الرشاقة التنظيمية، فيما تختلف هذه الدراسة عن البحث الحالي في التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية في المنظمة محل البحث ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها.
- يختلف البحث الحالي مع دراسة (Ismail & Al-Assa'ad, 2020) في دراسة المتغير المستقل حيث تناولت هذه الدراسة الذكاء التنظيمي، فيما يتفق هذا البحث مع الدراسة المذكورة في المتغير التابع.
- يتفق البحث الحالي مع دراسة (Pashaei & Shirazian, 2021) في دراسة الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع فيما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها للذكاء الأخلاقي كمتغير مستقل جودة الخدمة كمتغير وسيط.
- يختلف البحث الحالي مع دراسة (الزيادي، 2021) في دراسة المتغير المستقل حيث تناولت هذه الدراسة متغيري الذكاء الأخلاقي وصوت العاملين، فيما يتفق هذا البحث مع الدراسة المذكورة في المتغير التابع.
- يتفق البحث الحالي مع دراسة (Subramaniam & Singaravelloo, 2021) في تناول الذكاء العاطفي كمتغير مستقل، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في دراسة الأداء التنظيمي كمتغير تابع.
- يتناول البحث الحالي التطبيق في على العاملين قطاع خدمات شركات الاتصالات فيما ويتفق في ذلك فقط مع دراسة (الدريني، 2021)، بينما يختلف عن باقي الدراسات السابقة حيث تناولت دراسة

(Hosein & Yousefi, 2012) العاملين في شركات المواد الغذائية، ودراستي (السواعير، 2017) و(Ismail & Al-Assa'ad, 2020) العاملين في قطاع البنوك، ودراسة (Pazhouhan et al, 2019) التي طبقت في مجال الرعاية الصحية، ودراسة (الزامل والدوسري، 2020) المطبقة في قطاع التعليم، ودراسة (Pashaei & Shirazian, 2021) التي تناولت متطوعي منظمة الهلال الأحمر، ودراسة (الزيادي، 2021) التي طبقت على العاملين في قطاع الفنادق، ودراسة (Subramaniam & Singaravelloo, 2021) التي بحثت في القطاع العام.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيرات البحث تعتمد هذه الدراسة أربع أبعاد للذكاء العاطفي هي (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات)، كما تعتمد ثلاث أبعاد للرشاقة التنظيمية هي (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، والتطبيق والممارسة).

- كما يمكن تفصيل اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وفق التالي:

الجدول (1-1) - اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أداة الدراسة	البيئة	متغيرات الدراسة			الهدف	الدراسة
		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل		
الاستبانة	شركة سيريتل للاتصالات	الرشاقة التنظيمية	-	الذكاء العاطفي	مدى توافر مقومات الذكاء العاطفي لدى موظفي خدمة الزبائن في شركة سيريتل للاتصالات وأثر أبعاد الذكاء العاطفي في الرشاقة التنظيمية	الدراسة الحالية
الاستبانة	شركات المواد الغذائية	رشاقة القوى العاملة	-	الذكاء العاطفي	البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة	Hosein & Yousefi, 2012
الاستبانة	البنوك التجارية الأردنية	الرشاقة التنظيمية	كفايات ذكاء الأعمال	كفايات تكنولوجيا المعلومات	بيان أثر الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية	(السواعير، 2017)
الاستبانة	مجموعة المناصير الأردنية	الرشاقة التنظيمية	-	الذكاء العاطفي	بيان أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية	(الحنيطي، 2018)
الاستبانة	شبكة الرعاية الصحية في كنجافار إيران	الرشاقة التنظيمية	-	الذكاء العاطفي	شرح العلاقة بين مكونات الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية	Pazhouhan et al, 2019
الاستبانة	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض	الرشاقة التنظيمية			واقع الرشاقة التنظيمية	(الزامل والدوسري، 2020)
الاستبانة	البنوك	الرشاقة	-	الذكاء	اختبار تأثير الذكاء	Ismail & Al-

	السورية الخاصة بمدينة دمشق	التنظيمية		التنظيمي	التنظيمي على الرشاقة التنظيمية	Assa'ad, 2020)
- المقابلات الشخصية - الملاحظة - الاستبانة	الشركة المصرية للاتصالات	رشاقة القوى العاملة	-	الذكاء العاطفي	اختبار تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على أبعاد رشاقة القوى العاملة	(الدريني، 2021)
الاستبانة	هيئة الهلال الأحمر بمحافظة همدان	الرشاقة التنظيمية	جودة الخدمة	الذكاء الأخلاقي	تحليل دور الذكاء الأخلاقي في تعزيز الرشاقة التنظيمية أثناء الأزمات، والتحقق من الدور الوسيط لجودة الخدمة في العلاقة بين الذكاء الأخلاقي و الرشاقة التنظيمية	Pashaei &) Shirazian, 2021)
الاستبانة	فنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة	الرشاقة التنظيمية	-	- الذكاء الثقافي - صوت العاملين	التعرف على أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية	(الزيادي، 2021)
الاستبانة	القطاع العام الماليزي	الأداء التنظيمي	-	الذكاء العاطفي	تحليل تأثير الذكاء العاطفي على الأداء التنظيمي	Subramaniam &) Singaravelloo, (2021)

المصدر - من إعداد الباحثة

3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والاطلاع على أهم الاتجاهات الحديثة حول مفاهيم الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية يمكن أن تُدرج الباحثة إفادتها للدراسة الحالية في النقاط الآتية:

- ساعدت في صياغة الأهداف وإشكالية البحث والتساؤلات والفروض وتحديد متغيرات الدراسة حيث تم قياس الذكاء العاطفي من خلال أربع أبعاد أساسية هي (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) وذلك بالاعتماد على مقياس (Goleman, 2002) الذي طورته دراسة (Subramaniam & Singaravelloo, 2021) ، كما تم قياس الرشاقة التنظيمية من خلال ثلاث ابعاد هي (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، والتطبيق والممارسة) وذلك بالاعتماد على مقياس (Park, 2011) .

- ساعدت في تكوين الإطار النظري.

- ساعدت في بناء أدوات الدراسة ومقاييسها.

- ساعدت في الانطلاق من زاوية جديدة لم تتم دراستها من خلال تناول تأثير الذكاء العاطفي على

الرشاقة التنظيمية لاسيما وأن الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين هي دراسات قليلة

جداً.

مشكلة البحث:

تتميز المنظمات الخدمية غالباً بكونها على تماس مباشر مع العميل أثناء تقديمها الخدمة له، الأمر الذي يلقي على عاتق هذه المنظمات مسؤولية كبيرة تتمثل في التحسين المستمر لخدماتها ولأداء موظفيها والتكيف مع التغيرات بما يعكس مستوى استجابتها ورشاقتها تجاه الأحداث والمتطلبات ذات الارتباط بالمتغيرات البيئية المحيطة ومواجهة حدة المنافسة، وتعتبر شركات الاتصالات مثال حي عن هذه المنظمات، حيث تركز على اختيار موظفيها كونه من الصعب تقليدها، وتحاول رفع مستوى أدائهم باستعمال طرق مختلفة منها تطوير مهارات الذكاء العاطفي وكيفية التعاطي مع العملاء أثناء تقديم الخدمات إليهم.

وتشير العديد من الدراسات لاسيما دراسة (الحنيطي، 2018) ودراسة (Pazhouhan et al, 2019) إلى أن المستوى العالي من الذكاء العاطفي لدى العاملين يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية، فالذكاء العاطفي هو أساس الشعور بالرشاقة التي تسمح للأفراد بالتعامل مع التغيير والتكيف (Varshney, 2020)، لذلك أصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة استراتيجية للمنظمات بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص في ظل الوضع الراهن حيث تتيح لهم التكيف واستغلال الظروف الناشئة بسبب التغيرات في البيئة الخارجية (Ajgaonakar et al, 2021).

تأسيساً على ما سبق تتساءل الباحثة عن مدى توافر أدوات الذكاء العاطفي لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية، ويتلاحق هذا التساؤل بتساؤل آخر عن مدى تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية لشركة سيريتل للاتصالات، وبالتالي تتلخص مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي:

ما أثر أبعاد الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في شركة سيريتل للاتصالات في سورية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما هو مدى توافر أدوات الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية؟
- ما هو مستوى الرشاقة التنظيمية في شركة سيريتل للاتصالات في سورية؟
- ما هو أثر أبعاد الذكاء العاطفي على أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار – راشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق والممارسة) لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهمية علمية وأهمية عملية يمكن بيانها فيما يلي:

1. الأهمية العلمية:

- يتناول البحث اثنين من المتغيرات الحديثة في الفكر الإداري وإدارة الموارد البشرية هما الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية لتكتسب أهميتها بوصفها امتداداً وتراكماً معرفياً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع.
- يقوم البحث الحالي بالربط بين مفهوم الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية من أجل اكتشاف نوع العلاقة بينهما.
- يشكل هذا البحث قاعدة نظرية متينة للدراسات المستقبلية التي سنتناول بالبحث في الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية.

2. الأهمية العملية:

- يقدم البحث الحالي محاولات للربط والتفاعل بين الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية، من أجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنوياتها من الناحية الإحصائية.
- يساعد البحث الحالي أصحاب القرار في شركة سيريتل للاتصالات في معرفة مستوى أدوات الذكاء العاطفي لدى العاملين في الشركة، ومدى تأثيرها على أبعاد الرشاقة التنظيمية للشركة.
- يقدم البحث الحالي توصيات تفيد أصحاب القرار في شركة سيريتل للاتصالات في سورية تعزز توافر أدوات الذكاء العاطفي لدى العاملين في الشركة وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية فيها.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

- معرفة مستوى توافر مقومات الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات.
- الكشف عن مستوى الرشاقة التنظيمية لدى شركة سيريتل للاتصالات في سورية.
- التعرف على تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على أبعاد الرشاقة التنظيمية في شركة سيريتل للاتصالات.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات على ضوء الدراسة التطبيقية تساهم في تطوير مقومات الذكاء العاطفي لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية.

فرضيات البحث:

بناءً على مشكلة البحث وأهداف البحث ومراجعة الدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي:

H1- يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الذكاء العاطفي (أكبر من الوسط الحيادي 3) لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

H2- يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الرشاقة التنظيمية (أكبر من الوسط الحيادي 3) في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

H3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

H3-1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على رشاقة الاستشعار في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

H3-2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على رشاقة اتخاذ القرار في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

H3-3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التطبيق والممارسة في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة في دراستها على منهجين:

- المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بمثابة مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية والميدانية، كما أن هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يركز على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع.
- منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الدراسة على العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة لتكوين الإطار النظري من خلال مراجعة مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صُممت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام مقياس لايكرت الخماسي.

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistic Ver. 26 وذلك للتحقق من صحة الفروض.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الذكاء العاطفي، أبعاده:

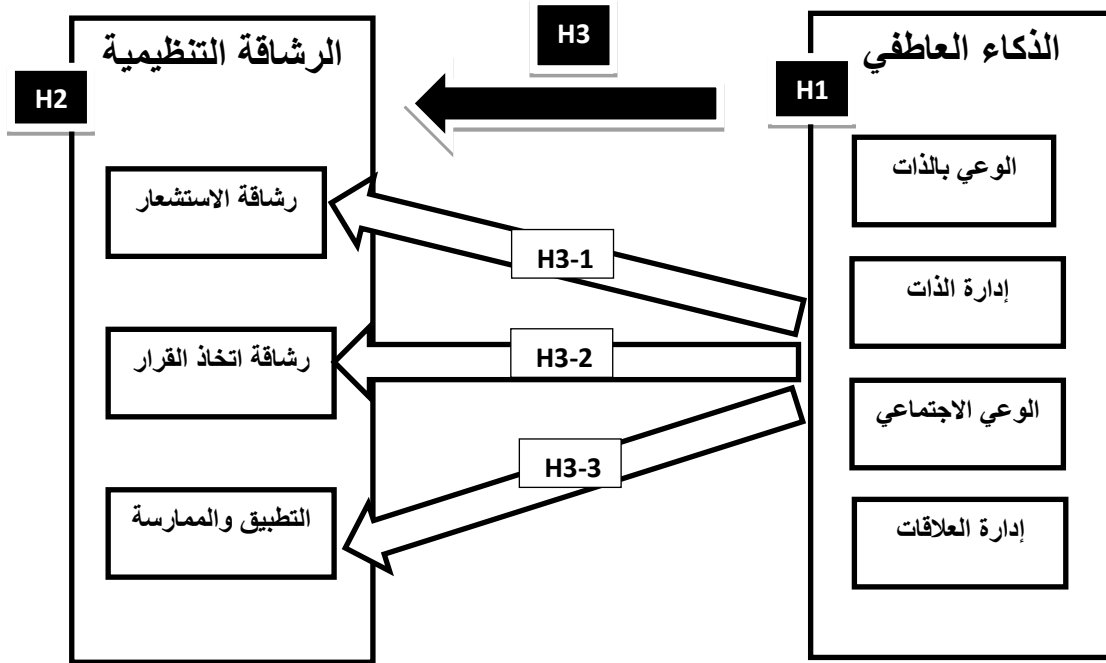
- الوعي بالذات
- إدارة الذات
- الوعي الاجتماعي
- إدارة العلاقات

المتغير التابع: الرضاقة التنظيمية، أبعادها:

- رضاقة الاستشعار
- رضاقة اتخاذ القرار
- التطبيق والممارسة

نموذج البحث:

يبين الشكل رقم (1-1) أبعاد كل من المتغيرات المدروسة والعلاقة بينها.



الشكل (1-1) - نموذج البحث

المصدر - من إعداد الباحثة

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة سيرينتل للاتصالات في سورية، وقد تم اختيار عينة ميسرة منهم مكونة من (100) مفردة تم توزيع الاستبانة عليها، وتم استرداد (81) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (81%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تم تحديد ميدان الدراسة في جميع فروع شركة سيرينتل للاتصالات في سورية.
- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز لدراسة، وهي الفترة من 2022/3/1 ولغاية 2022/5/31.
- **الحدود العملية:** ركزت الباحثة على دراسة مدى توافر أبعاد الذكاء العاطفي لدى عينة الدراسة وتأثير الذكاء العاطفي على أبعاد الرشاقة التنظيمية.
- **الحدود البشرية:** جميع العاملين في شركة سيرينتل للاتصالات في سورية.

مصطلحات البحث:

الذكاء العاطفي: وهو مجموعة من المهارات والقدرات المترابطة التي يتحكم فيها الفرد لإدارة العواطف واستخدامها لتعزيز التفكير (Carrillo, 2019).

الرشاقة التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتبني المرن للتغيرات الداخلية والخارجية، والتعرف على الفرص أو التهديدات من خلال البحث عن معلومات جديدة وقيادة الابتكار واحتضان التغيير المستمر بطريقة تعاونية، ومرونة الأفراد للقيام بأدوار حاسمة وأداء واجباتهم بكفاءة وفعالية (Arokodar & Asikhia, 2020).

الوعي بالذات: وهو القدرة على قراءة المشاعر والتعرف على تأثيرها، حيث يتضمن تقييماً ذاتياً دقيقاً يسمح بمعرفة نقاط القوة والقيود الخاصة بالفرد فضلاً عن الثقة بالنفس (Goleman, 2002).

إدارة الذات: وهي القدرة على إدارة الفرد لتصرفاته ومشاعره بطرق مرنة للحصول على النتائج المرجوة، وتساهم بشكل أمثل في الشعور بالرفاهية والشعور بالكفاءة الذاتية والثقة، والشعور بالارتباط بالآخرين (Freshman & Rubino, 2002).

الوعي الاجتماعي: وهو القدرة على قراءة وفهم الفرد بالإضافة إلى التعرف على تأثيرها على الآخرين، ويتم دعم الوعي الاجتماعي من خلال التعاطف والوعي التنظيمي الذي يمكن القائد من إدراك علاقات وسياسات المنظمة، والخدمة التي تلبي احتياجات أولئك المرتبطين بالمنظمة (Goleman, 2002).

إدارة العلاقات: وتشير إلى القدرة على التعامل مع العواطف في العلاقات بشكل جيد وقراءة المواقف والشبكات الاجتماعية بدقة، والتفاعل بسلاسة، واستخدام هذه المهارات للإقناع والقيادة والتفاوض وتسوية النزاعات والتعاون والعمل الجماعي (Ugoani et al, 2015).

رشاقة الاستشعار: وهي القدرة التنظيمية لمراقبة وفحص الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغييرات تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجدد، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب والتي لها تأثير على الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والأداء المستقبلي والوصول إلى المعلومات المهمة والتخلص من المعلومات غير المهمة في ضوء الأسس والقواعد المحددة سلفاً، وتتعلق هذه المهمة بصنع القرار وتنفيذه والتكيف التنظيمي (Zitkiene & Deksnys, 2018).

رشاقة اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع البيانات ذات الصلة وإعادة هيكلتها وتقييمها وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث، إلى جانب وضع خطط العمل التي تواجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير

الإجراءات التنافسية الجديدة لكسب أقصى الفرص وتقليل تأثير التهديدات على حياة المنظمة (الزيادي، 2021).

التطبيق والممارسة: وهو مجموعة من الأنشطة الضرورية أو اللازمة لاستغلال وإعادة توزيع الموارد التنظيمية مثل تعديل نظم العمل وأساليبه أو تغيير السياسات وبالتالي الإجراءات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بناءً على التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة (Ekweli et al, 2020).

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول

الذكاء العاطفي

تمهيد:

نال مفهوم الذكاء العاطفي اهتمام الكثير من المفكرين والمنظرين في مجال الإدارة في الآونة الأخيرة في محاولة منهم للوصول إلى مستوى يتجاوز الفكرة التقليدية للذكاء العقلي إلى مستوى أفضل لفهم الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعالية وتأثيراً من التعامل مع عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين وإدارتها بشكل إيجابي.

يتناول الباحث في هذا المبحث الإطار الفكري والفلسفي للذكاء العاطفي من خلال البحث في مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته ونماذجه وأهم الأبعاد التي تناولها الباحثون في دراستهم:

2-1-1 مفهوم الذكاء العاطفي:

شهدت تسعينيات القرن الماضي اهتماماً متزايداً من جانب العلماء والممارسين على حد سواء بالذكاء العاطفي، وتمت ممارسته على نطاق واسع في أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية والإدارة والعديد من التخصصات الأخرى (Asrar-ul-Haq, 2017)، لذا تعددت تعريفات الذكاء العاطفي واختلفت وفقاً لوجهة نظر الباحثين فمنهم من ركز على أنه مجموعة من القدرات، ومنهم من ركز على أنه مجموعة من المهارات والكفاءات الشخصية الاجتماعية والعاطفية، وفيما يلي استعراض لأهم تعريفات الباحثين:

يعرف عبد العظيم (2008) الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعره الذاتية وانفعالات ومشاعر الآخرين والوعي بها وفهمها وتقديرها بدقة ووضوح وضبطها وتنظيمها والتحكم فيها وتوجيهها، واستخدام المعرفة الانفعالية وتوظيفها لزيادة الدافعية وتحسين مهارات التواصل الانفعالي والتعامل الاجتماعي مع الآخرين وتطوير العلاقات الإيجابية للفرد والآخرين في شتى جوانب حياتهم.

ويعرفه Corcoran & Tormey (2013) بأنه القدرة على الملاحظة والتعبير عن المشاعر والعواطف والتعامل معها بطريقة فعالة تزيد من فرصة تعزيز التطوير الشخصي.

أما حسين (2013) فيعرفه بأنه مجموعة من السمات والصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والعاطفية التي تمكن الإنسان من تفهم مشاعر وعواطف ذاته أولاً، ثم مشاعر وعواطف الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته المهنية والاجتماعية انطلاقاً من تلك المهارات.

ويراه (Sony & Mekoth 2016) بأنه القدرة على إدراك وتقييم المشاعر والتعبير عنها بدقة، القدرة على الوصول وتوليد المشاعر لتسهيل التفكير، القدرة على فهم المشاعر والمعرفة العاطفية والقدرة على تنظيم العواطف لتعزيز النمو العاطفي والفكري.

وعرفه (Tyng et al 2017) بأنه ذكاء حول الوعي الذاتي وإدارة المشاعر والعواطف وحساسية الآخرين والتأثير عليهم، وتحفيز وموازنة الدافع والمراقبة الذاتية لتحقيق الحدس والضمير والسلوك الأخلاقي.

كما عرفه (Carrillo 2019) بأنه مجموعة من المهارات والقدرات المترابطة التي يتحكم فيها الفرد لإدارة العواطف واستخدامها لتعزيز التفكير.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن الذكاء العاطفي بأنه خليط من القدرات الشخصية والمهارات الاجتماعية والعاطفية التي تمكن الفرد من وعي ذاته وإدارتها بحيث تسمح له بتفهم مشاعر الآخرين والتعامل الاجتماعي معهم وبالتالي التأثير عليهم وتطوير علاقاته الإيجابية بينه وبينهم.

2-2-1 أهمية الذكاء العاطفي:

ترجع أهمية الذكاء العاطفي إلى أهمية العواطف في حياتنا عامة وفي بيئة العمل بشكل خاص، فالعاطفة تؤثر على كل شيء يفعله الأفراد، فيمكن للعواطف أن تزيد من الروح المعنوية بين العاملين، ولكن من ناحية أخرى يمكن أن يكون لها آثار سلبية، فالعواطف السلبية مثل الخوف والقلق والغضب والحيرة أو التردد ربما تستهلك الكثير من طاقة الفرد وتقلل من الروح المعنوية لديه، والتي يمكن أن تؤدي إلى الغياب واللامبالاة (Bagshaw, 2000).

كما أن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالموهبة، بل أيضاً في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، والدوافع، والالتزام (Goleman et al, 2004).

كما أن العاطفة تعتبر من المحددات الأساسية للسلوك والإنجاز في العمل التي تؤثر على إنتاجية الفرد، والمناخ الاجتماعي، كما تؤثر على عمليات التحفيز والإدراك المرتبطة بالعمل والتي بدورها تؤثر على المهام والسلوك الاجتماعي ونتائج الأداء (Zeinder et al, 2009).

ويشير الكثير من الباحثين الذين لهم الفضل في إبراز هذا المفهوم على ضرورة وجود الذكاء العاطفي لتحقيق القيادة الفعالة، ويعتقدون أنه حتى ولو تلقى الفرد أفضل تدريب على مستوي العالم ولديه مستوي مرتفع من الذكاء العقلي ولكن دون الذكاء العاطفي فإنه غير قادر أن يجعل من نفسه قائد جيد، كما أن الدمج بين الذكاء العقلي والذكاء العاطفي يشرح أكثر التباين في النتائج أكثر من الذكاء العقلي وحده، بعبارة أخرى فإن القيادة

ليست مجرد كفاءة تحليلية أو معرفية مكتملة بحد ذاتها، ولكن المهارات والكفاءات المعرفية هي مهارات استهلاكية (بداية) لاكتساب مهارات متميزة مثل الذكاء العاطفي (Abdul-fattah, 2010).

فترتكز القيادة الذكية عاطفياً على استخدام العواطف والعلاقات لتدفع وتحفز الآخرين لإنجاز وتحقيق أهداف العمل التي تلبي احتياجات العاملين والمنظمة والعلاء، وتوضح هذه النقطة في دراسة أجريت بواسطة إحدى المنظمات والتي تضمنت ٣٣ من القادة الذين أتموا تدريباً على الكفاءات العاطفية، وتبين نتائج الدراسة أن هناك تحسن في أداء مندوبي البيع بنسبة 10% وذلك للمجموعات التي تلقى قادتهم للتدريب على الكفاءة العاطفية (Eichmann, 2009).

كما أن هناك العديد من الدراسات قد أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة، حيث اختبرت تلك الدراسات العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة، وتوصل الباحثون إلى وجود علاقة بين القيادة (خاصة القيادة التحويلية) ونموذج القدرة للذكاء العاطفين حيث يلعب الذكاء العاطفي دوراً فعالاً في فعالية القيادة التي تشمل ما يلي (ماضي، 2014):

- تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه نحو تحقيقها: تتمثل الأهداف والغايات الخاصة بالمنظمة في الرؤية التي يضعها القائد، وقد يساعد الذكاء العاطفي هؤلاء القادة على تطوير رؤية مقنعة للجماعات أو للمنظمات، فاستخدام القادة لعواطفهم قد يعزز من معالجة المعلومات المتعلقة بالتحديات، والتهديدات والقضايا، الفرص التي تواجه المنظمات، حيث تلعب العواطف دوراً في تسهيل أنواع معينة من العمليات الإدراكية، فكما ذكر سالفاً، أن الحالات المزاجية الإيجابية يمكن أن تعزز الإبداع والتفكير التكاملي والاستقرائي.
- خلق والحفاظ على الإثارة والحماس والثقة والتفاؤل والتعاون في المنظمة: في سبيل ذلك يجب على القائد أن يكون قادراً على تقييم مشاعر مرؤوسيه، ومعرفة تأثير تلك المشاعر، ويجب أيضاً أن يكون قادراً على توقع ردود أفعالهم في مختلف الظروف والأحداث والتغيرات، وإدارة تلك المشاعر بفعالية، كما يحتاج إلى التمييز بين ما يشعر به المرؤوسين فعلاً، وما يظهره من مشاعر.
- تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير: قد يستخدم القادة عواطفهم في تحسين صنع القرار، فيمكن استخدام تلك المشاعر كإشارات لتوجيه انتباههم إلى الاهتمامات الملحة التي تحتاج إلى عناية فورية، كما أن معرفة أسباب أو محددات تلك المشاعر قد توفر للقائد معلومات مرتبطة بفرص أو مشكلات داخل الجماعة.

كما أشار السمدوني (2007) إلى أن هناك أربعة أسباب أساسية يكون فيها لمكان العمل وضع منطقي لتحسين القدرات المشتركة مع الذكاء العاطفي وهي:

- إن تلك القدرات مهمة للأداء الفعال في معظم الوظائف، فقد أكدت نتائج الدراسات السابقة لتي أجريت على حوالي 24 مؤسسة أن حوالي ثلثي القدرات المرتبطة بالأداء العالي هي قدرات وجدانية أو اجتماعية كالثقة بالنفس والمرونة والمثابرة، والمشاركة الوجدانية، والقدرة على الإنجاز العالي مع الآخرين، وفي مواقع القيادة يكون أكثر من 90% من القدرات اللازمة للنجاح في مجال القيادة قدرات اجتماعية وجدانية في طبيعتها.
- إن التدخلات في أماكن العمل لتنمية الذكاء الاجتماعي تكون مهمة، لأن الكثير من البالغين والراشدين الآن يدخلون عالم العمل دون القدرات الضرورية للنجاح فيه، وتبين أن أكثر من 50% من البالغين الذين يعملون تنقصهم الدافعية للعمل والتعلم للتحسن في وظائفهم، وأن كل أربعة من عشرة من هؤلاء ليس لديهم القدرة على العمل الجماعي التعاوني، كما أن 19% من هؤلاء ليس لديهم تنظيم ذاتي عالي في عادات عملهم.
- إن التدخلات في أماكن العمل تساعد الموظفين على فهم عملهم، لأن الكثير منهم لديهم من السابق الأدوات والواقعية لتقديم الخبرات التدريبية الضرورية، وقد تبين أن الصناعة الأميركية حالياً تنفق أكثر من 50 بليون دولار سنوياً على برنامج التدريب، وتلك البرامج تركز على القدرات والمهارات الاجتماعية والوجدانية.
- معظم الراشدين يقضون معظم ساعات يقظتهم في العمل، فإن مكان العمل يكون موفقاً للتدخل في تنمية قدرات الذكاء العاطفي أكثر من أي مكان آخر لزيادة الدافعية للعمل وللتنافس داخل المؤسسة لزيادة الإنتاجية والترقي الوظيفي، والصحة الجسمية، والحيز الشخصي في مكان العمل هو أفضل موقع يصل إليه الراشدون، مما يحقق التدخلات التنموية.

2-3-1 نماذج الذكاء العاطفي:

صاحب الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي ظهور عدد من النظريات التي تحاول تفسير هذا المفهوم الحديث كعادة أغلب العلوم الحديثة، ويمكن القول أن هناك مدخلان لقياس الذكاء العاطفي كقدرة عقلية وكسمة شخصية.

المدخل الأول يعالج المعلومة الوجدانية التي تتمركز حول المهارات العاطفية القاعدية. ويندرج ضمن هذا القسم إسهامات كل من ماير وسلوفي.

أما المدخل الثاني يُعرف بنموذج السمات، يتمركز حول السمات الشخصية وتمثل بنموذج Dalip Singh. كما ظهر مدخل ثالث يجمع المدخلين السابقين عُرف باسم النموذج المختلط، ويتمثل في نموذج بار-اون ونموذج جولمان.

1-3-1-2 النماذج المتمركزة حول المعلومة الوجدانية:

يعتبر هذا النموذج الذكاء العاطفي كمجموعة من المهارات المرتبطة بعلاج وإدارة جميع الوضعيات والحالات الوجدانية وأهمها:

نموذج ماير وسلوفي Mayer & Salovey:

يركز هذا النموذج على استخدام وتكييف الانفعال بحيث يكون لدى الشخص القدرة على حل مشكلاته والتكيف بفعالية مع محيطه، ويتكون من أربعة عناصر هي: الإدراك الوجداني، الاندماج السيكولوجي، الفهم الوجداني، الضبط الوجداني. ويعتبر هذا النموذج مصدر للعديد من الأبحاث والمنشورات ويتميز بقاعدة نظرية متينة وسند قوي في المجالات الأساسية والتطبيقية، أدواته (عبد العظيم، 2008):

● مقاييس التقييم الذاتي:

- مقياس السمات يتكون من 48 عبارة، يقيس مستويات الذكاء الوجداني الذاتي، ويتكون من ثلاثة عوامل: الانتباه، الوضوح، إدارة الوجدان.
- اختبار التقرير الذاتي ويتكون هذا الاختبار من العوامل الذاتية (الشخصية) والعوامل البيئية (بين الأشخاص)، في بدايات استخدامه تشكل من 62 عبارة وتم تقليصه إلى 33 عبارة لاحقاً ويتكون من أربعة عوامل: الإدراك الوجداني، الإدارة الذاتية للوجدان، إدارة انفعالات الآخرين، استخدام الوجدان.

● مقاييس المهارة والأداء:

- سلم الذكاء الوجداني المتعدد العوامل ويتكون من 402 عبارة تقيس 4 عوامل: الإدراك، الاندماج، الفهم، ضبط الانفعالات.
- اختبارات الذكاء الوجداني يتكون من 141 عبارة تتوزع على أربعة فروع ومن 8 مدرجات تقيس القدرات المعرفية انطلاقاً من محورين رئيسيين هما الخبرة والاستراتيجية والتي تتشكل من أربعة عوامل أساسية، حيث يتمركز مجال الخبرة في القدرة على التعرف على الأحاسيس واستخدامها لتسهيل عملية التفكير والتأمل، أما مجال الاستراتيجية فإنه يتمركز حول المهام المتعلقة بالاستدلال وفي فهم الانفعالات وإدارتها.

2-3-1-2 نموذج السمات الشخصية:

وفيه لا يشمل الذكاء العاطفي فقط القدرات العقلية المرتبطة بالذكاء والعاطفة، ولكن أيضاً ميول وسمات الشخصية الأخرى مثل الدوافع والتواصل الاجتماعي (Singh, 2006).

نموذج Dalip Singh:

وضع Dalip Singh نموذجاً معتمداً على أن الذكاء العاطفي هو استجابة الفرد الملائمة والناجحة للمثيرات الانفعالية واسعة التنوع والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة المحيطة، حيث يتشكل الذكاء العاطفي في نموده من ثلاثة أبعاد نفسية هي:

- القدرة أو الكفاية العاطفية.
- النضوج العاطفي.
- الحساسية العاطفية.

2-3-1-3 النموذج المختلط:

يعرف بأنه مجموعة من المهارات والكفايات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد اللازمة للنجاح المهني في الحياة. كما أن الرؤية التي يقوم عليها هذا النموذج تتميز بأنها أكثر عمومية وانتشاراً، وفيما نماذجه تركز على السمات السلوكية المستقرة والمهارات الانفعالية والمتغيرات الشخصية (التعاطف، التأكيد، والاندفاع... الخ)، أهم هذه النماذج:

نموذج بار-أون BAR-ON:

وهو نموذج من القدرات الانفعالية الشخصية والاجتماعية التي تمنح الفرد القدرة على التكيف مع الصعوبات المحيطة والضاغطة وتحدد مدى فاعليته في الفهم والتواصل مع الآخرين لمواجهة المشاكل الحياتية، ويتكون النموذج من 133 عبارة وسلم إجابات حسب نموذج ليكرت يقدم تقديرات لمستوى الذكاء الوجداني والعاطفي والاجتماعي للمشاركين، ويسمح بالحصول على تقدير يتكون من 5 جوانب، كل جانب يتكون من سلسلة من المهارات النوعية وهي: مهارات شخصية، مهارات اجتماعية، مهارات تكيفيه، مهارة إدارة الضغوط، مهارة المزاج العام. ينظر هذا النموذج الى الذكاء الوجداني من منظور أكثر تكاملاً واتساعاً، حيث يضيف لنموذج القدرات مكوناً هاماً هو المكون الاجتماعي، وقد أثبت هذا النموذج أنه عامل يساعد على التنبؤ بمختلف الأشكال السلوكية الإنسانية مثل الصحة الجسدية والعقلية والتقدير الذاتي والنجاح في المدرسة والعمل (Bar-on, 2001).

نموذج جولمان Goleman للذكاء العاطفي:

قدم جولمان نموذج للذكاء العاطفي يعتمد على سمات وخصائص شخصية للفرد تشمل القدرات والدوافع الذاتية والنفسية للفرد، وقدم كتابان كان لهما الأثر الكبير في نشر هذا المفهوم في الأوساط الأدبية والعلمية، حمل الأول عنوان (الذكاء العاطفي) وأصدره عام 1995، والكتاب الثاني حمل عنوان (العمل مع الذكاء العاطفي)، وأصدره في عام 1998، وعرف جولمان الذكاء العاطفي بأنه مجموعة المهارات العاطفية التي يتمتع الفرد بها وتلزم للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة، وعرف في موضع آخر الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز ذاتنا، وعلى إدارة انفعالاتنا وعواطفنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال.

وبين جولمان أن الذكاء العاطفي مكون من خمسة مقالة أساسية، وهي (ماضي، 2014) :

- الوعي بالذات: ويشير ذلك إلى معرفة الشخص لعواطفه وإحساسه بها واستخدامها للوصول إلى قرارات مناسبة
- تنظيم الذات (إدارة الانفعالات): ويشير إلى قدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة وبمرونة تحت ظل ظروف ومواقف مختلفة
- الدافعية (تحفيز الذات): ويشير إلى أن الفرد يعتمد على قوة دفع داخلية لتحقيق أهدافه وطموحاته
- التعاطف: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الآخرين ومعرفة أحاسيسهم.
- المهارات الاجتماعية (التفاعل مع الآخرين): وتشير إلى قدرة الفرد على تكوين علاقات مع الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية، وإدارتها وبناء روابط اجتماعية جيدة معهم.

2-1-4 أبعاد الذكاء العاطفي:

تعددت أبعاد الذكاء العاطفي لتعدد جهات نظر الباحثين والخلفية النظرية التي يتبنونها للتعامل مع مفهومه سواء على أنه مجموعة من القدرات أو مجموعة من المهارات الشخصية والاجتماعية، وفيما يلي عرض لأهم جهات نظر الباحثين:

تعامل (Salovey & Mayer 1990) مع الذكاء العاطفي كقدرة تشمل على أربعة أبعاد تمثلت في: إدراك العواطف، استخدام العواطف لتيسير التفكير، فهم العواطف، إدراك العواطف.

وحدد (Goleman 1998) نوع من الجدارات هي الكفاءات الشخصية وتشمل (الوعي الذاتي، ضبط النفس، التحفيز)، الكفاءات الاجتماعية والعاطفية وتشمل (التعاطف، إدارة العلاقات) أي يقاس الذكاء العاطفي من

خلال خمسة أبعاد، ثم قام Goleman (2002) بإعادة النظر في الأبعاد الخمسة لتصبح أربعة تمثلت في: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات.

أما Bar-on (2001) يراه يتكون من أربع مهارات عاطفية واجتماعية تتمثل في القدرة على التكيف، مهارات التعامل مع الآخرين، إدارة الضغوط، المزاج العام.

وحدد Wong & Law (2002) أربع أبعاد للذكاء العاطفي هي: التقييم العاطفي الذاتي، التقييم العاطفي للآخرين، تنظيم العاطفة، استخدام العاطفة وقد اعتمد (Sony & Mekoth, 2016) على هذه الأبعاد.

في حين تعامل Jorfi et al (2012) بأنه يتشكل من ستة أبعاد هي الوعي بالذات، وإدارة الذات، والقدرة على التكيف والمرونة، والتوجه نحو الإنجاز، ووجهة النظر الإيجابية.

بناءً على ما سبق عرضه من وجهات نظر مختلفة للباحث اعتمدت الباحثة في هذا البحث على الأبعاد التي حددها (Goleman, 2002)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1. الوعي بالذات:

وهو القدرة على قراءة المشاعر والتعرف على تأثيرها، حيث يتضمن تقييماً ذاتياً دقيقاً يسمح بمعرفة نقاط القوة والقيود الخاصة بالفرد فضلاً عن الثقة بالنفس (Goleman, 2002)، ويتفق معه (Freshman & Rubino, 2002) بأنه امتلاك الفرد الفهم العميق لمشاعره ونقاط قوته وعفه واحتياجاته ودوافعه، كذلك يراه (Stys & Brown, 2004) بأنه قدرة الفرد على قراءة مشاعره والتعرف على تأثيرها أثناء استخدام المشاعر الفطرية لتوجيه القرارات، ويحدث الوعي بالذات عندما يعرف الفرد ما يشعر به في الوقت الحالي، ويستخدم تلك التفضيلات لتوجيه عملية صنع القرار ولديه تقييم واقعي لقدراته وإحساس راسخ بالثقة في النفس (Ugoani et al, 2015).

2. إدارة الذات:

تستمد الإدارة الذاتية من كفاءات ضبط النفس العاطفي والشفافية والقدرة على التكيف والإنجاز والمبادرة والتفاوض (Goleman, 2002)، فهي تشير إلى القدرة على إدارة الفرد لتصرفاته ومشاعره بطرق مرنة للحصول على النتائج المرجوة، وتساهم بشكل أمثل في الشعور بالرفاهية والشعور بالكفاءة الذاتية والثقة، والشعور بالارتباط بالآخرين (Freshman & Rubino, 2002). كما تتضمن التحكم في عواطف الفرد ودوافعه والتكيف مع الظروف المتغيرة (Stys & Brown, 2004).

3. الوعي الاجتماعي:

ويشمل القدرة على الشعور وفهم والتفاعل مع مشاعر الآخرين، كما يشير إلى القدرة على قراءة وفهم الفرد بالإضافة إلى التعرف على تأثيرها على الآخرين، ويتم دعم الوعي الاجتماعي من خلال التعاطف والوعي التنظيمي الذي يمكن القائد من إدراك علاقات وسياسات المنظمة، والخدمة التي تلبي احتياجات أولئك المرتبطين بالمنظمة (Goleman, 2002).

4. إدارة العلاقات:

وتشير إلى القدرة على إلهام الآخرين والتأثير عليهم وتطويرهم أثناء إدارة الصراع، وتتطلب إدارة العلاقات مهارات متطورة في القيادة الملهمه للتحفيز والتأثير الذي يسمح بالإقناع وتطوير الآخرين من خلال التغذية المرتدة والتوجيه وتحفيز التغيير وإدارة الصراع وبناء الروابط التي تنمي العلاقات وتحافظ عليها والعمل الجماعي والتعاون الذي يدعم التعاون وبناء الفريق (Goleman, 2002)، وتتجلى إدارة العلاقات في التعامل مع العواطف في العلاقات بشكل جيد وقراءة المواقف والشبكات الاجتماعية بدقة، والتفاعل بسلاسة، واستخدام هذه المهارات للإقناع والقيادة والتفاوض وتسوية النزاعات والتعاون والعمل الجماعي (Ugoani et al, 2015).

المبحث الثاني

الرشاقة التنظيمية

تمهيد:

تزايد الاهتمام بالرشاقة بشكل كبير في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى بحث وممارسة كبيرين بهدف خلق أفراد و فرق ومنظمات أكثر مرونة، حيث يعتبر الهدف الأساسي لتدخلات الرشاقة التنظيمية هو تمكين المؤسسات من القدرة على التنافس لتحقيق نجاح أكبر في بيئة العمل شديدة التنافس والسريعة التغيير في عالم اليوم. وهذا ما يحتم على المنظمات ضرورة الاتجاه نحو الرشاقة التنظيمية لأن بدونها لا يمكن للمنظمات الاستجابة بشكل كافٍ للتحديات والفرص التي تمثلها الأسواق المتغيرة بسرعة اليوم، فالمنظمات غير مرنة لا يمكنها التكيف مع الفرص والمتغيرات الجديدة في العصر الرقمي.

في إطار ذلك سنتناول الباحثة في هذا المبحث المفاهيم النظرية المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، حيث ستبحث في مفهوم الرشاقة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأبعادها، وأخيراً ستربط الباحثة نظرياً بين الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين.

1-2-2 مفهوم الرشاقة التنظيمية:

تعددت تعريفات الباحثين للرشاقة التنظيمية، فقد عرفها (Nafei (2016 بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغيير.

وعرفها (Hamad & Yaget (2017 بأنها القدرة التنظيمية بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال.

وأوضحت العجري (2017) أن الرشاقة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية التي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي.

فيما عرفها (Zilkiene & Deksnis, 2018) بأنها قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة والتطور في بيئة الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها إذا أنها تتغير باستمرار، وتستخدم المعرفة والهيكل الافتراضي لاستغلال الفرص في بيئة السوق المتغيرة.

بينما يعرفها (Bajjal, 2019) بأنها تكامل فعال لقدرة الاستجابة وإدارة المعرفة من أجل التكيف بسرعة ودقة مع أي تغيير غير متوقع من حيث المتطلبات المادية والعمليات المعرفية والمهارات التقنية.

فيما يرى (Arokodar & Asikhia, 2020) بأن الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتبني المرن للتغييرات الداخلية والخارجية، والتعرف على الفرص أو التهديدات من خلال البحث عن معلومات جديدة وقيادة الابتكار واحتضان التغيير المستمر بطريقة تعاونية، ومرونة الأفراد للقيام بأدوار حاسمة وأداء واجباتهم بكفاءة وفعالية.

من التعاريف السابقة يتبين أن العناصر الرئيسة لمختلف تعريفات الرشاقة التنظيمية تشمل على:

- السرعة والمرونة.
- الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
- تجميع التكنولوجيات المختلفة.
- التكامل بين المؤسسات داخلياً، والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض.

ومنه تعرف الباحثة الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة الاستباقية السريعة والمرنة للتغيرات المفاجئة في السوق وتلبية رغبات الزبون المتغيرة من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.

2-2-2-2 خواص الرشاقة التنظيمية:

حددت عدد من الأدبيات والدراسات السابقة مجموعة من الخواص والسمات لتحديد قدرات وسلوك المؤسسات الرشاقة، ولتحقيق هذه الرشاقة يتطلب وجود خواص لهذه الرشاقة المؤسسية على المستوى الإداري ومنها ما يأتي (العنزي، 2018):

- **التعاون مع العملاء:** بناء علاقة استراتيجية قائمة على الثقة.
 - **الاستعانة بمصادر خارجية:** التعاون مع المنظمات ذات العلاقة، وتكوين الشراكات السريعة بما فيها المنافسين لسد روابط مفقودة ضمن قدرات المؤسسة، واستكشاف البيئات المضطربة، وتحسين القرارات الاستراتيجية، وتحسين الإبداع والأداء.
 - **عدم الاعتماد على الشركاء فقط:** فالاعتماد على الشركاء يحد من الاستفادة من فرص جديدة والحصول على المعلومات، ويؤدي للتعلم على البقاء، ويحد من مرونة المنظمة.
 - **استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة:** يساعد وجود مثل هذه الأنظمة على سرعة معالجة البيانات، والمساهمة في توفير المعلومات، ونظم مراقبة للبيئة تساعد على استجابة أسرع، وبالتالي تحقيق ميزات تنافسية في البيئات المضطربة والمتغيرة.
 - **المناخ الإبداعي:** إن تعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسة تزيد من قدراتها، وتعزز مرونتها، وتساعد على الاستجابة للتغيرات في البيئة بالسرعة المطلوبة للتكيف مع الأوضاع الجديدة.
 - **الاتصالات الفعالة:** يجب أن تحتوي المؤسسة على نظام اتصال فعال، وسلس يسمح بتدفق المعلومات بين الهياكل الإدارية، والأفراد، ومكونات المؤسسة المختلفة في الوقت المحدد، وبالسرعة والوضوح اللازم.
 - **اللامركزية:** تساعد اللامركزية على نمو الإبداع داخل المؤسسة، وترفع الاستجابة والسرعة في صنع القرار، بعكس التنظيم الهرمي الذي يتحكم في تدفق القرار بشكل صارم، وصنع القرار فيه مركزي، ويتسم ببطء واضح.
 - **إدارة التعقيد:** من خلال تبسيط العمليات وتقليل الوظائف أو وحدات الأعمال التي تشرف عليها الإدارة من خلال التفويض، أو الإلغاء، أو التوحيد، وتحويل الاهتمام لحل المشكلات، أو تحديد الفرص للتقليل من الإضرابات البيئية أو التغييرات.
- وترى الباحثة أن أهم سمات الرشاقة التنظيمية للمؤسسات هي القدرة على بناء هيكل تنظيمي مرن، يتمتع بتفويض واسع للسلطات، ونقل السلطة بطريقة سهلة وسريعة ومرنة، وبهذا يصبح لدى العاملين ثقافة تنظيمية تتقبل التغير، وتستجيب بسرعة للتغيرات أو التحولات الداخلية والخارجية، كما أن دعم ومساندة الإدارة العليا للرشاقة التنظيمية هو ما يعزز قبولها من العاملين، ويدعم في اتجاه تنفيذها، كما أن اهتمام المؤسسات بالكوادر البشرية القادرة على الإبداع، واستخدام التكنولوجيا بشكل واسع يعزز تمتع المؤسسات بالرشاقة التنظيمية.

2-2-3 أهمية الرقابة التنظيمية:

تعد الرقابة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات، وتساعد على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة، وإيجاد سبل كفيلة لتقديم استجابة مناسبة لهذه التغيرات (المصري، 2016).

كما تعد الرقابة التنظيمية من أحد المفاهيم المرتبطة بالمنظمة العصرية، وظهرت نتيجة لشدة التغيرات واضطراب سرعتها، وتعد سبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة و متميزة، وأصبح اهتمام المنظمات المعاصرة بالرقابة التنظيمية حاجة لتلبية حاجات المجتمع المحلي المتغيرة بطبيعة التغيرات (منصور، 2020).

ويرى بعض الباحثين أهميتها في مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية، والتعامل مع ضغوط العمل والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل (Chamanifardet et al, 2015). وأضاف Teece et al (2016) أنه نظراً لتمييز البيئات الحالية بتعقيدها وديناميكيته واضطرابها، فإن الرقابة التنظيمية تساعد الشركات على إعادة تكوين مواردها ونشرها في تلك الأنشطة ذات العائد المرتفع التي تخلق قيمة مستدامة وفقاً للعوامل الداخلية والخارجية.

كما تساهم الرقابة التنظيمية في التحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية، وتحسين السيطرة على الكلف وسرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهتها للتغيرات السريعة، حيث يظهر من أهميتها أن نجاح واستمرار المنظمات مقرون بمدى تبنيتها للرقابة التنظيمية في أنشطتها وأعمالها، إذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة (الدباغ، 2017).

وبحسب قنديل (2020) فإن للرقابة التنظيمية فوائد مهمة تلخص بالآتي:

- توفير الرضا للموظفين والعملاء.
- الإبداعية وحل المشاكل من خلال حلول مبتكرة لحل المشاكل الصعبة.
- تعلم طرق ومهارات جديدة لإعادة تنظيم وظيفة أو مهنة جديدة.
- الرقابة التنظيمية لها دور كبير في تنفيذ سلسلة من المهام المحددة بنجاح.
- لها دور فعال في التطبيق الناجح لقواعد المنافسة، مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة، من خلال وسائل تكامل الموارد وإعادة هيكلة أفضل الممارسات في بيئة المعرفة التقنية.
- وقد تبين أن للمنظمات توجهات للرقابة وهي (تقلب السوق، المنافسة القوية، التغيير في احتياجات الزبائن، زيادة سرعة التغييرات في التكنولوجيا وتغير العوامل الاجتماعية).

وقد أشار الشمري والزيادي (2018) إلى أن الأسباب التي تدعو المنظمات إلى أن تصبح رشيقة هي: فرص السوق أصبحت قصيرة الأجل، السرعة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق، التغييرات المستمرة لا يمكن التنبؤ بها في السوق، ودمج ميزات المركزية في شركات مستقلة من استخدام الفرص المباشرة.

4-2-2 أبعاد الرشاقة التنظيمية:

اختلفت الدراسات في تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات الباحث والدراسة التي يجريها، ولتحديد أبعاد مفهوم الرشاقة التنظيمية في هذه الدراسة؛ قامت الباحثة باستعراض أهم الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة والتي تتضمن:

1-4-2-2 رشاقة الاستشعار:

وهي القدرة التنظيمية لفحص، ومراقبة، والتقاط الأحداث من التغير البيئي في تحركات المنافسين، والتكنولوجيا الجديدة، وتغير تفضيلات العملاء في الوقت المناسب (Park, 2011)، ويشير الاستشعار إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتقاطها وتفسيره (Seo & Paz, 2008)، والخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه (Dongback & Ariel, 2008).

كما أن رشاقة الاستشعار لا تعني فقط قدرة المؤسسة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (Chen et al, 2014).

2-4-2-2 رشاقة اتخاذ القرار:

وهي محور العملية الإدارية، كونها عملية متداخلة بكافة وظائف الإدارة وأنشطتها، فهي قدرة المنظمة على جمع، وفترة، وهيكل البيانات، وتقييمها من المعلومات ذات الصلة، استناداً لمصادر مختلفة، وتفسير الآثار المترتبة على تلك الأحداث الخاصة دون تأخير، وتحديد الفرص، والتهديدات انطلاقاً من تفسير الأحداث، ووضع خطط عمل توجه كيفية إعادة تكوين الموارد، وتطبيق إجراءات تنافسية، ويجب أن تكون القرارات مدروسة من الجميع لتسهيل تطبيقها وتقليل مقاومة التغيير. وهي قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات بالسرعة المناسبة وفق المعلومات التي جمعتها لتحقيق ميزات تنافسية، والاستفادة من تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وقدرتها على تنفيذ هذه الإجراءات وفق الخطط التي وضعت دون مقاومة لتحقيق أهداف المنظمة

بكفاءة وفاعلية، مستفيدة من كافة موارد المؤسسة والفرص ونقاط القوة المتاحة، وتحقيق أعلى العوائد.
(Park, 2011).

2-2-4-1- رشاقة التطبيق (الممارسة):

وهي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (Park, 2011)، ومن وجهة نظر (Sherehiy et al, 2007) فإن رشاقة التطبيق والممارسة تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغييرات بكل كفاءة، وإجراء هذه التغييرات في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغيير في الإنتاج، إضافة إلى سرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم للمنتجات، وفي الوقت المناسب.

وهذا البعد متعلق بالاستجابة والتي تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية، ولنظم المعلومات هنا دور محوري في مساعدة المنظمات علي الاستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية (Dongback & Ariel, 2008)، فالاستجابة هنا هي احتواء التغيير، وتشير الدراسات إلى أن هناك ترابط بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة يجب أن تكون متناسقة مع الاستشعار، وإذا لم تكن المنظمة قادرة علي الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها علي اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المنظمة علي الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية، فالمنظمات التي لديها مستوي عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوي في الاستجابة لن تكون قادرة علي اغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما المنظمات التي لديها مستوي أعلى في الاستجابة ولكن مستوي منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضيع مواردها (Trinh et al, 2012).

بالإضافة إلى هذه الأبعاد ذكرت أبعاد وملامح أخرى للرشاقة التنظيمية في العديد من الدراسات مثل دراسة (Nejatian & Zarei, 2013) ودراسة (Moshki & Teimouri, 2013) ودراسة (Dongback & Ariel, 2008) يمكن عرضها كالآتي:

1. المساءلة: وتعني تقديم إجابات متعلقة بثلاث قدرات مترابطة يأتي في مقدمتها الإدراك: أي القدرة على إدراك واستشعار التغيرات، والمعالجة: وهي القدرة علي القيام بالمعالجات اللازمة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية لتكوين فهم عام حول اتجاه التغيير وعمقه عن طريق تحويل البيانات المكتسبة من الاستشعار البيئي إلي معلومات تساعد علي إثراء الذاكرة التنظيمية للمنظمة وزيادة

قدرة المنظمة علي اتخاذ القرارات ورسم الخطط، ومن ثم الاستجابة: وهي القدرة علي تحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغيير.

2. **التوافقية:** وتعني إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغييرات البيئية والأهداف الجديدة في الوقت المناسب وبسرعة ودقة وأقل تكلفة.

3. **الكفاءة:** هي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها، والكفاءة تؤثر علي جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، و المعالجة، والاستجابة، والتوافقية، والتعلم) لأن تلك الأبعاد هي جزء منها، والكفاءة تشمل كفاءة الرؤية الاستراتيجية، كفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وكفاءة إدارة التغيير، والكفاءة المعرفية، وكفاءة العمليات، وتمكين العاملين، والتعاون الداخلي والخارجي، وكفاءة المنتجات والخدمات، وكفاءة استخدام أساليب ضمان الجودة.

4. **التعلم التنظيمي:** ويقصد به قدرة المنظمة علي الاستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والاستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة، فمن المهم للمنظمات أن تتعلم باستمرار وفعالية من نتائج عملياتها الداخلية لتحديد الممارسات الخاطئة، وتعزيز الجيد منها.

5. **الاستباقية:** وهي القدرة على إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة علي التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين الأداء.

6. **المرونة:** وهي القدرة على تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئية التنظيمية، وتشمل مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير.

7. **السرعة:** وتعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن، وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز الأعمال.

8. **المشاركة:** تلك العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمساهمة في صنع القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها.

9. **التركيز على رضا المستفيدين:** وتعني القدرة على إدراك توقعات المستفيدين وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، والسعي لتلبية تلك الاحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة.

10. **الرشاقة الاستراتيجية:** هي القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية للتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، وذلك بالاعتماد علي الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين وذلك في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

الفصل الثالث الإطار العملي

تمهيد:

بعد دراسة موضوع البحث من الناحية النظرية لابد من التعريف بلمحة بسيطة عن الحالة العملية المدروسة من خلال استعراض لأهم ما يتعلق بعمل شركة سيريتل للاتصالات في سورية، وذلك تمهيداً لتطبيق البحث على العاملين فيها لكي يتم استخلاص النتائج التي ستساعد في إثبات فرضيات البحث أو نفيها وفق أصول البحث العلمي، وقد تم تنفيذ التطبيق العملي من خلال توزيع استبانة على عينة بحثية مناسبة من العاملين في الشركة بهدف إجراء القياس الكمي والاختبارات الإحصائية الضرورية لاستخلاص النتائج.

1-3 لمحة عن شركة سيريتل للاتصالات في سورية:



• تأسيس الشركة وأعمالها:

تأسست شركة سيريتل موبايل تيليكوم بعد توقيع عقد الاستثمار (بناء- تشغيل- نسيب) بين م.م.م - مصر من جهة وشباط 2001 بين شركتي دريكس تكنولوجيز اس اي واوراسكوم تيليكوم القابضة ش.م.م - مصر من جهة والشركة السورية للاتصالات من جهة أخرى بهدف بناء شبكة اتصالات خلوية GSM حيث تم استكمال إجراءات تسجيل الشركة خلال الربع الأخير من عام 2001 وسجلت كشركة مساهمة مُغفلة تحت رقم (5141) ومركزها الرئيسي ريف دمشق - داريا - الجمهورية العربية السورية.

• مهمة الشركة:

السعي لتقديم أفضل خدمات الاتصالات للزبائن، ورعاية الكوادر البشرية، مع استمرارية النمو المريح للمستثمرين والمساهمة باعزاز في خدمة سورية.

• رؤية الشركة:

الالتزام بأن تكون الشركة السورية الأولى في مجال الاتصالات.

• مبادئ عمل الشركة:

تعمل شركة سيريتل تيليكوم ضمن عدة مبادئ أهمها:

- الاهتمام بالزبون: تؤمن شركة سيريتل بأن أولى مسؤولياتها تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات الممتازة بأسعار مناسبة لتلبية احتياجات زبائننا وتأمين التسهيلات لهم.
- الاهتمام بالمجتمع: تسعى سيريتل لتكون شركة مواطنة جيدة عبر دعمها للمجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها. كما تسعى سيريتل دائماً لتكون

أ نموذجاً من خلال الاحترام المتبادل بين موظفيها وتشجيعهم على تعزيز روح العمل الجماعي في بيئة احترافية، وإيجاد فرص عمل وتطوير كوادرها ذوي الكفاءات العالية وترقيتها.

- العمل بروح الفريق: تسعى سيرينتل لتكريس روح الفريق وبيئة المحبة والتعاون بين كوادرها التي تجعلهم يعملون بتوافق ووثام للوصول إلى هدف مشترك.

• أعمال الشركة:

تتضمن أعمال الشركة مشاريع الخدمات الخلوية حيث تمتلك سيرينتل 4926 موقعاً للاتصالات متضمنة خدمات الجيلين الثالث والرابع، إضافةً إلى تسويق واستيراد وتصدير أجهزة الاتصالات والرقائق والدارات الإلكترونية والقيام بكافة النشاطات والخدمات المتعلقة بها والمساهمة والمشاركة في مشاريع مماثلة، والحصول على أية حقوق أو امتيازات أو تراخيص لتحقيق غايات الشركة وذلك طبقاً لأحكام قانون التجارة السوري.

• فروع الشركة والموارد البشرية:

- لدى سيرينتل 26 مركز خدمة تغطي جميع المناطق السورية، و4 مراكز للتواصل في كل من دمشق وحلب واللاذقية وطرطوس تقدم المساعدة لأكثر من 28,000 زبون يومياً.
- تتميز شركة سيرينتل بنموها السريع كمشغل خلوي في سورية، فليديها حوالي 5,164 موظفاً من بينهم 908 شاباً وشابة تم اختيارهم ضمن برنامج دعم الطلاب الجامعيين، حيث إن جميع موظفي سيرينتل من ذوي المهارات العالية ويقدمون أفضل الخدمات لأكثر من 11 مليون زبون.

3-2 مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة سيرينتل للاتصالات في سورية، وقد تم اختيار عينة ميسرة منهم مكونة من (100) مفردة تم توزيع الاستبانة عليها، وتم استرداد (81) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (81%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

3-3 أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمةً لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، حيث تم تصميم الاستبانة المناسبة لقياس المتغيرات المدروسة وذلك بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والاستناد إلى عدد من المقاييس مع إدخال بعض التعديلات عليها بما يتناسب الحالة العملية المدروسة، ليتم إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية وبحيث تتضمن (25) عبارة إضافةً إلى الأسئلة الديمغرافية وفق الجدول التالي:

الجدول (2-3) – جدول بناء أداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	مصدر المقياس
المتغير المستقل الذكاء العاطفي	الوعي بالذات	4	(Goleman, 2002)
	إدارة الذات	4	
	الوعي الاجتماعي	4	
	إدارة العلاقات	4	
المتغير التابع الاندماج الوظيفي	رشاقة الاستشعار	3	(Park, 2011)
	رشاقة اتخاذ القرار	3	
	التطبيق والممارسة	3	

المصدر- من إعداد الباحثة

4-3 جمع البيانات وتحليلها:

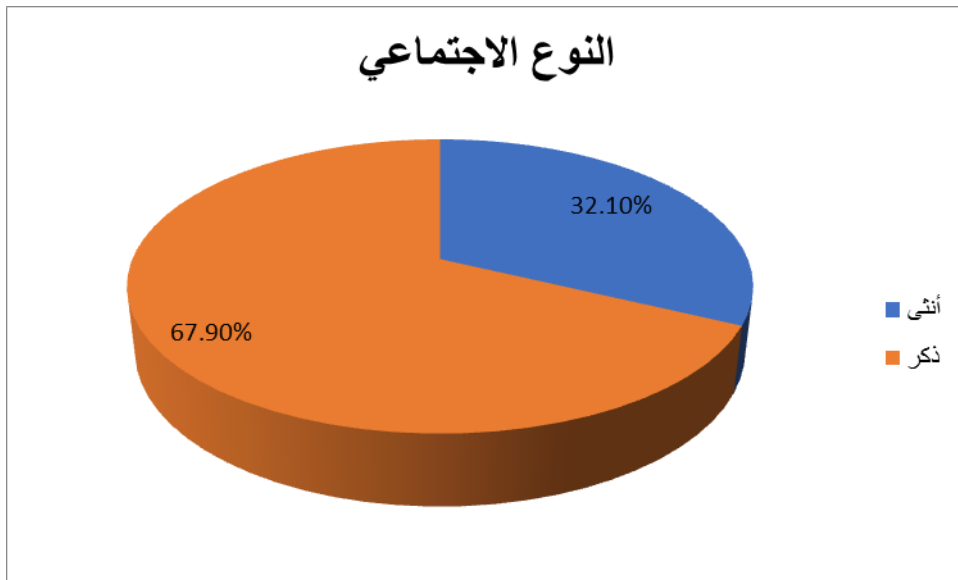
قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عينة البحث المتمثلة بالعمال في شركة سيريتل للاتصالات في سورية والتي بلغت (100) مفردة، تم استرداد (81) استبانة صالحة للتحليل بنسبة %81 من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة وهي نسبة جيدة، ثم تم تفريغ البيانات وترميزها على برنامج Microsoft Excel ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار رقم 26 ليتم قياس درجة ثبات وصدق المقياس واتساقه وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

1-2-3 مواصفات العينة:

تكونت عينة الدراسة من 81 مفردة من العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية، ونبين فيما يلي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، سنوات العمل في الشركة، المركز الوظيفي):

• النوع الاجتماعي:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي:

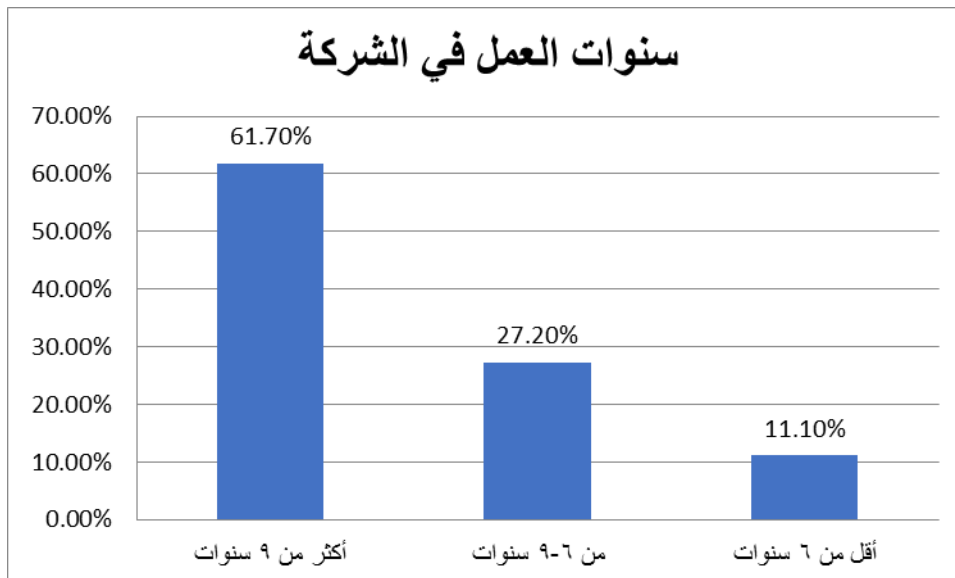


الشكل (2-3) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي
المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الشكل رقم (2-3) أن نسبة عدد الذكور تزيد على نسبة الإناث في العينة، حيث تبلغ نسبة الذكور في العينة 67.90%، فيما تبلغ نسبة الإناث 32.10%.

• سنوات العمل في الشركة:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل في الشركة:

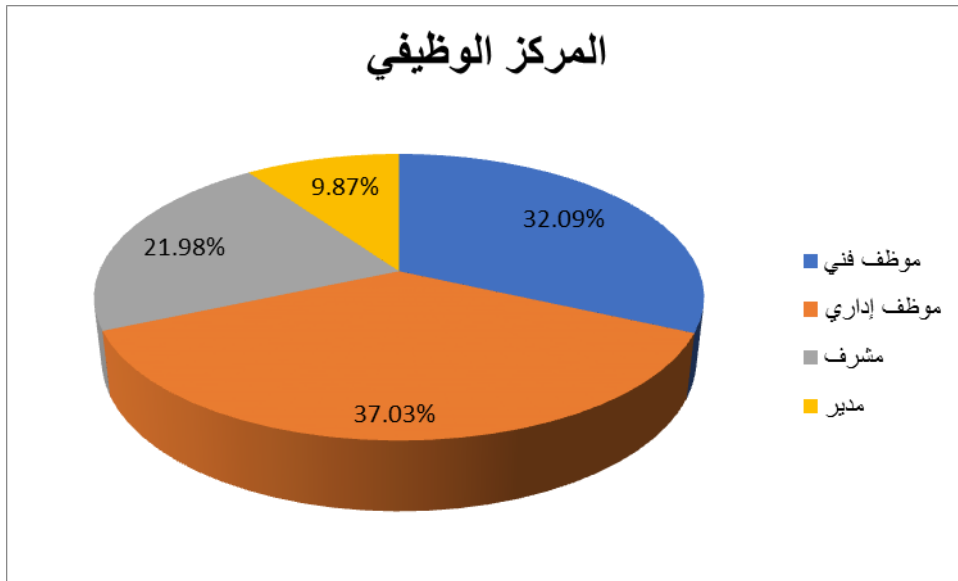


الشكل (3-3) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل في الشركة
المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الشكل السابق توزيع أفراد العينة بحسب سنوات عملهم في الشركة، حيث أن النسبة الأكبر للعاملين في الشركة تزيد سنوات عملهم فيها على 9 سنوات بنسبة 61.70%، يليهم العاملون الذين تتراوح سنوات عملهم بين 6-9 بنسبة 27.20%، ثم العاملون الذين تقل سنوات عملهم عن 6 سنوات بنسبة 11.10% من مجموع المستجوبين.

• المركز الوظيفي:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي:



الشكل (4-3) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الشكل السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم موظفون إداريون بنسبة 37.03% من مجموع المستجوبين، يليهم الموظفون الفنيون بنسبة 32.09%، ثم المشرفون بنسبة 21.98%، وأخيراً المديرون بنسبة 9.87% من مجموع أفراد العينة.

1-3-3 قياس درجة ثبات المقياس:

قامت الباحثة بفحص الثبات الداخلي لمقاييس الاستبيان باستخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، وتم فحص عبارات كل مقياس على حدة، حيث يبين الجدول رقم (3-3) نتائج معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول (3-3) – اختبار اعتمادية المقياس

المقياس	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الوعي الذاتي	0.667
إدارة الذات	0.646
إدارة العلاقات	0.736

0.743	الوعي الاجتماعي
0.880	رشاقة الاستشعار
0.883	رشاقة اتخاذ القرار
0.834	التطبيق والممارسة

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (3-3) أن قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير المستقل تتراوح بين 0.646 و 0.743، فيما تتراوح قيمة معامل الثبات لأبعاد المتغير التابع بين 0.834 و 0.883 وجميع هذه المقاييس أكبر من المقبول 0.6 وتدل على جودة أسئلة الاستبيان وبالتالي يمكن القول أن اعتمادية المقياس محققة (Mamahit & Worng, 2016:133-144).

3-3-3 اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء) لأداة البحث:

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من محاور المقياس ومحورها الكلي وفق التالي:

- (الوعي الذاتي) البعد الأول من أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الأول (الوعي الذاتي) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (3-4) - معاملات الارتباط بين البعد الأول (الوعي الذاتي) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.570	لدي علم بحالتي المزاجية في العمل
0.000	0.364	أقبل الانتقادات الشخصية من الزملاء
0.000	0.571	أستجيب بشكل إيجابي للأحداث التي تحبطني
0.000	0.679	أدرك مدى تأثير مشاعري على القرارات التي أتخذها في العمل

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البعد الأول من المتغير المستقل (الوعي الذاتي) والفقرات التي تقيسه كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- (إدارة الذات) البعد الثاني من أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الثاني (إدارة الذات) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (5-3)- معاملات الارتباط بين البعد الثاني (إدارة الذات) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.650	أبادر بالأفعال لتحسين أدائي
0.000	0.390	أتعامل بفعالية مع المواقف العصيبة في العمل
0.000	0.566	أسعى لتحسين أدائي من خلال تحديد أهداف طموحة
0.000	0.734	أسعى للقيام بالأشياء بطريقة أفضل

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البعد الثاني من المتغير المستقل (إدارة الذات) والفقرات التي تقيسه كانت متوسطة إلى مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثاني من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- (الوعي الاجتماعي) البعد الثالث من أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الثالث (الوعي الاجتماعي) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (6-3)- معاملات الارتباط بين البعد الثالث (الوعي الاجتماعي) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.603	لدي حساسية لمشاعر وعواطف الآخرين
0.000	0.689	لدي فهم جيد لعواطف زملائي والعملاء
0.000	0.785	ألاحظ جيداً مشاعر الآخرين
0.000	0.604	أرى المواقف بدقة من وجهة نظر الآخرين

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البعد الثالث من المتغير المستقل (الوعي الاجتماعي) والفقرات التي تقيسه كانت متوسطة إلى مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثالث من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- (إدارة العلاقات) البعد الرابع من أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الرابع (إدارة العلاقات) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (7-3)- معاملات الارتباط بين البعد الرابع (إدارة العلاقات) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.627	أساعد في تهيئة بيئة عمل إيجابية
0.000	0.693	أساعد الآخرين على حل النزاعات في مكان العمل
0.000	0.705	أقدم دعماً مفيداً للآخرين
0.000	0.520	أساعد الآخرين على الاستجابة بفعالية للمواقف العصيبة

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البعد الرابع من المتغير المستقل (إدارة العلاقات) والفقرات التي تقيسه كانت متوسطة إلى مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الرابع من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- (رشاقة الاستشعار) البعد الأول من أبعاد المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الأول (رشاقة الاستشعار) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (8-3)- معاملات الارتباط بين البعد الأول (رشاقة الاستشعار) من المتغير التابع والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.834	تكشف الشركة بسرعة عن التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء للخدمات التي تقدمها
0.000	0.903	تكشف الشركة بسرعة عن التغيرات الحاصلة في تحركات المنافسين (الترويج، الخدمات، الأسعار، العروض،...)
0.000	0.839	تكشف الشركة بشكل سريع التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في مجال تقديم خدمات الاتصالات

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البعد الأول من المتغير التابع (رشاقة الاستشعار) والفقرات التي تقيسه كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير التابع وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- (رشاقة اتخاذ القرار) البعد الثاني من أبعاد المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الثاني (رشاقة اتخاذ القرار) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (9-3)- معاملات الارتباط بين البعد الثاني (رشاقة اتخاذ القرار) من المتغير التابع والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.849	تنفذ الشركة خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير
0.000	0.815	تنفذ الشركة خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير
0.000	0.877	تنفذ الشركة خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البعد الثاني من المتغير التابع (رشاقة اتخاذ القرار) والفقرات التي تقيسه كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثاني من أبعاد ومحاور المتغير التابع وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- (التطبيق والممارسة) البعد الثالث من أبعاد المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الثالث (التطبيق والممارسة) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (10-3)- معاملات الارتباط بين البعد الثالث (التطبيق والممارسة) من المتغير التابع والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.774	تقوم الشركة باعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب
0.000	0.813	تقوم الشركة بطرح خدمات جديدة في الوقت المناسب
0.000	0.870	تقوم الشركة بتلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البعد الثالث من المتغير التابع (التطبيق والممارسة) والفقرات التي تقيسه كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثالث من أبعاد ومحاور المتغير التابع وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

1-4-3 اختبار فرضيات البحث:

1-1-4-3 الفرضية الرئيسية الأولى والثانية:

H1- يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الذكاء العاطفي (أكبر من الوسط الحيادي 3) لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

H2- يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الرشاقة التنظيمية (أكبر من الوسط الحيادي 3) في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

لاختبار هذه الفرضيات استخدمت الباحثة تحليل One-Sample T-Test لمعرفة إذا ما كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم تختلف عنها جوهرياً.

ونبين فيما يلي نتائج التحليل وفقاً لكل فرضية على حدا:

• **الفرضية الرئيسية الأولى:**

H1- يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الذكاء العاطفي (أكبر من الوسط الحيادي 3) لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء العاطفي):

الجدول (3-11) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء العاطفي)

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوعي الذاتي
1	يوجد فرق معنوي	0.000	16.631	0.572	4.18	1. لدي علم بحالتي المزاجية في العمل
2	يوجد فرق معنوي	0.000	12.649	0.632	3.88	2. أتقبل الانتقادات الشخصية من الزملاء
4	يوجد فرق معنوي	0.000	9.509	0.689	3.72	3. أستجيب بشكل إيجابي للأحداث التي تحبطني
3	يوجد فرق معنوي	0.000	9.052	0.871	3.87	4. أدرك مدى تأثير مشاعري على القرارات التي أتخذها في العمل
	يوجد فرق معنوي	0.000	16.800	0.628	4.17	النتيجة الإجمالية للوعي الذاتي
المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إدارة الذات
2	يوجد فرق معنوي	0.000	21.864	0.543	4.32	5. أبادر بالأفعال لتحسين أدائي
4	يوجد فرق معنوي	0.000	15.532	0.600	4.03	6. أتعامل بفعالية مع المواقف العصبية في العمل
3	يوجد فرق معنوي	0.000	20.083	0.547	4.22	7. أسعى لتحسين أدائي من خلال تحديد أهداف طموحة
1	يوجد فرق معنوي	0.000	24.647	0.522	4.43	8. أسعى للقيام بالأشياء بطريقة أفضل
	يوجد فرق معنوي	0.000	27.437	0.502	4.53	النتيجة الإجمالية لإدارة الذات
المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوعي الاجتماعي
4	يوجد فرق معنوي	0.000	8.500	0.810	3.76	9. لدي حساسية لمشاعر وعواطف الآخرين
1	يوجد فرق معنوي	0.000	23.491	0.458	4.19	10. لدي فهم جيد لعواطف زملائي والعملاء
2	يوجد فرق معنوي	0.000	16.283	0.641	4.16	11. ألاحظ جيداً مشاعر الآخرين
3	يوجد فرق معنوي	0.000	14.157	0.651	4.02	12. أرى المواقف بدقة من وجهة نظر الآخرين

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النتيجة الإجمالية للوعي الاجتماعي
	يوجد فرق معنوي	0.000	19.311	0.586	4.25	إدارة العلاقات
2	يوجد فرق معنوي	0.000	21.804	0.529	4.28	13. أساعد في تهيئة بيئة عمل إيجابية
3	يوجد فرق معنوي	0.000	15.181	0.724	4.22	14. أساعد الآخرين على حل النزاعات في مكان العمل
1	يوجد فرق معنوي	0.000	23.141	0.537	4.38	15. أقدم دعماً مفيداً للآخرين
4	يوجد فرق معنوي	0.000	18.257	0.547	4.11	16. أساعد الآخرين على الاستجابة بفعالية للمواقف العصبية
	يوجد فرق معنوي	0.000	24.421	0.550	4.49	النتيجة الإجمالية لإدارة العلاقات
	يوجد فرق معنوي	0.000	23.989	0.490	4.30	النتيجة الإجمالية للذكاء العاطفي

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (3-11) أن المتوسط العام الإجمالي لإجابات عينة البحث حول متغير الذكاء العاطفي يبلغ (4.30) وبانحراف معياري يبلغ (0.490) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T لعينة الواحدة حيث $sig < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى الذكاء العاطفي للعاملين شركة سيريتل للاتصالات في سورية، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم وبالتالي يوجد مستوى مرتفع (أكبر من الوسط الحيادي 3) للذكاء العاطفي لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً:

1. الوعي الذاتي:

جميع العبارات التي تم فيها قياس الوعي الذاتي اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وقد احتلت العبارة 1/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الوعي الذاتي والتي تشير إلى علم المستجيبين بحالتهم المزاجية في العمل، فيما نالت العبارة 3/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى استجابة العاملين في الإدارة العليا في الشركة بشكل إيجابي للأحداث التي تحبطهم، ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على تقبل المبحوثين للانتقادات الشخصية من زملائهم وإدراكهم لمدى تأثير مشاعرهم على القرارات التي يتخذونها في العمل.

2. إدارة الذات:

جميع العبارات التي تم فيها قياس إدارة الذات اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وقد احتلت العبارة 8/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس إدارة الذات والتي تشير إلى سعي العاملين للقيام بالأشياء

بطريقة أفضل فيما نالت العبارة /6/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تعامل المستجيبين بفعالية مع المواقف العصبية في العمل، ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على مبادرة العاملين بالأفعال لتحسين أدائهم وذلك من خلال تحديد أهداف طموحة.

3. الوعي الاجتماعي:

جميع العبارات التي تم فيها قياس الوعي الاجتماعي اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وقد احتلت العبارة /10/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الوعي الاجتماعي والتي تشير إلى وجود فهم جيد لدى المستجيبين لعواطف زملائهم وعمالهم، فيما نالت العبارة /9/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى أن لدى المستجيبين حساسية لمشاعر وعواطف الآخرين، ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على أن المستجيبين يلاحظون مشاعر الآخرين بشكل جيد كما يرون المواقف بدقة من وجهة نظر الآخرين.

4. إدارة العلاقات:

جميع العبارات التي تم فيها قياس إدارة العلاقات اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وقد احتلت العبارة /15/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس إدارة العلاقات والتي تشير إلى تقديم العاملين في الإدارة العليا بالشركة دعماً مفيداً للآخرين، فيما نالت العبارة /16/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى مساعدتهم للآخرين على الاستجابة بفعالية للمواقف العصبية، ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على أن المستجيبين يساعدون في تهيئة بيئة عمل إيجابية وحل النزاعات في مكان العمل.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

H2- يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الرشاقة التنظيمية (أكبر من الوسط الحيادي 3) في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية):

الجدول (3-12) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رشاقة الاستشعار
3	يوجد فرق معنوي	0.000	7.411	0.704	3.58	17. تكشف الشركة بسرعة عن التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء للخدمات التي تقدمها
2	يوجد فرق معنوي	0.000	7.510	0.843	3.70	18. تكشف الشركة بسرعة عن التغيرات الحاصلة في تحركات المنافسين (الترويج، الخدمات، الأسعار، العروض،...)
1	يوجد فرق معنوي	0.000	9.647	0.748	3.80	19. تكشف الشركة بشكل سريع التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في مجال تقديم خدمات الاتصالات
	يوجد فرق معنوي	0.000	8.000	0.833	3.74	النتيجة الإجمالية لرشاقة الاستشعار
المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رشاقة اتخاذ القرار
2	يوجد فرق معنوي	0.000	11.041	0.724	3.88	20. تنفذ الشركة خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير
3	يوجد فرق معنوي	0.000	10.313	0.754	3.86	21. تنفذ الشركة خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير
1	يوجد فرق معنوي	0.000	11.562	0.720	3.92	22. تنفذ الشركة خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير
	يوجد فرق معنوي	0.000	11.853	0.749	3.987	النتيجة الإجمالية لرشاقة اتخاذ القرار
المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التطبيق والممارسة
3	يوجد فرق معنوي	0.000	9.863	0.754	3.82	23. تقوم الشركة باعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب
1	يوجد فرق معنوي	0.000	12.129	0.705	3.95	24. تقوم الشركة بطرح خدمات جديدة في الوقت المناسب
2	يوجد فرق معنوي	0.000	9.428	0.860	3.90	25. تقوم الشركة بتلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير
	يوجد فرق معنوي	0.000	11.598	0.766	3.98	النتيجة الإجمالية للتطبيق والممارسة
	يوجد فرق معنوي	0.000	11.582	0.757	3.97	النتيجة الإجمالية للرشاقة التنظيمية

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام الإجمالي لإجابات عينة البحث حول متغير الرشاقة التنظيمية يبلغ (3.97) وبانحراف معياري يبلغ (0.757) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى الرشاقة التنظيمية لشركة

سيريتل للاتصالات في سورية، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم وبالتالي يوجد مستوى مرتفع (أكبر من الوسط الحياضي 3) للرشاقة التنظيمية في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً:

1. رشاقة الاستشعار:

جميع العبارات التي تم فيها قياس رشاقة الاستشعار اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وقد احتلت العبارة /19/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس رشاقة الاستشعار والتي تشير إلى قيام الشركة بكشف بشكل سريع للتغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في مجال تقديم خدمات الاتصالات، فيما نالت العبارة /17/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى كشف الشركة بسرعة عن التغيرات الحاصلة في تحركات المنافسين (الترويج، الخدمات، الأسعار، العروض،...) ودلت نتيجة العبارة رقم /18/ على موافقة المستجيبين على كشف الشركة بسرعة عن التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء للخدمات التي تقدمها.

2. رشاقة اتخاذ القرار:

جميع العبارات التي تم فيها قياس رشاقة اتخاذ القرار اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وقد احتلت العبارة /22/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس رشاقة اتخاذ القرار والتي تشير إلى تنفيذ الشركة لخطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير، فيما نالت العبارة /21/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تنفيذ الشركة لخطة عمل للرد على تحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير ودلت نتيجة العبارة رقم /20/ على موافقة المستجيبين على تنفيذ الشركة لخطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير.

3. التطبيق والممارسة:

جميع العبارات التي تم فيها قياس التطبيق والممارسة اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وقد احتلت العبارة /24/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس التطبيق والممارسة والتي تشير إلى قيام الشركة بطرح خدمات جديدة في الوقت المناسب، فيما نالت العبارة /23/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى قيام الشركة باعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب، ودلت نتيجة العبارة رقم /25/ على موافقة المستجيبين على تلبية الشركة لاحتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير.

2-1-4-3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

H3-1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على رشاقة الاستشعار في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

H3-2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على رشاقة اتخاذ القرار في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

H3-3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التطبيق والممارسة في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) بدلالة المتغير المستقل الذكاء العاطفي وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل:

$$(Y= B0 + B1X)$$

حيث يمثل Y الرشاقة التنظيمية، ويمثل X الذكاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الأولى:

H3-1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على رشاقة الاستشعار في شركة سيريتل للاتصالات في سورية.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على رشاقة الاستشعار:

الجدول (13-3) – تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على رشاقة الاستشعار

المتغير التابع	قيمة p-value لمعامل الميل B1	قيمة p-value لاختبار ANOVA	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	R	R ²	النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج
رشاقة الاستشعار	0.135	0.135	-	-	-	-

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3-13) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بالمتغير التابع (رشاقة الاستشعار) هي أكبر من 0.05 وهذا يدعو إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم، وبالتالي لا يؤثر المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (رشاقة الاستشعار) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أكبر من 0.05 مما يعني أن الانحدار غير معنوي وبالتالي لا يمكن استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (الذكاء العاطفي) لشرح تغيرات رشاقة الاستشعار.

الفرضية الفرعية الثانية:

H3-2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على رشاقة اتخاذ القرار في شركة سيرينتل للاتصالات في سورية.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على رشاقة اتخاذ القرار:

الجدول (3-14) – تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على رشاقة اتخاذ القرار

المتغير التابع	قيمة p-value لمعامل الميل B1	قيمة p-value لاختبار ANOVA	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	R	R ²	النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج
رشاقة اتخاذ القرار	0.107	0.107	-	-	-	-

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3-14) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بالمتغير التابع (رشاقة اتخاذ القرار) هي أكبر من 0.05 وهذا يدعو إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم، وبالتالي لا يؤثر المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (رشاقة اتخاذ القرار) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أكبر من 0.05 مما يعني أن الانحدار غير معنوي وبالتالي لا يمكن استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (الذكاء العاطفي) لشرح تغيرات رشاقة اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H3-3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التطبيق والممارسة في شركة سيرينتل للاتصالات في سورية.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على التطبيق والممارسة:

الجدول (15-3) – تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على التطبيق والممارسة

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1	المتغير التابع
5.9%	0.059	0.243	Y = 2.355+ 0.379X	0.029	0.029	التطبيق والممارسة

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (15-3) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بالمتغير التابع (التطبيق والممارسة) هي أصغر من 0.05 وهذا يدعو إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (التطبيق والممارسة) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (الذكاء العاطفي) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الذكاء العاطفي بالتطبيق والممارسة كما يلي:

$$Y = 2.355 + 0.379X$$

أي أن زيادة X (الذكاء العاطفي) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (التطبيق والممارسة) بمقدار 0.379.

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويشرح المتغير المستقل وفقاً لمعامل التحديد - كما هو واضح من الجدول - 5.9% من التغيرات في التطبيق والممارسة.

وبالعودة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، وللتنبؤ بقيمة الرشاقة التنظيمية بأبعاده مجتمعة من خلال المتغير المستقل الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة، لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter لمعرفة أثر أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة على الرشاقة التنظيمية، حيث يبين الجدول التالي تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Enter:

الجدول (16-3) – جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية بطريقة Enter

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	قيمة F معنوية	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1
13.7%	0.137	0.370	3.017	0.023	0.023

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن قيمة p-value لمعلمة الميل B في علاقة المتغير المستقل الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) بالمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) هي أصغر من 0.05 وهذا يدعو إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعةً على المتغير التابع بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بالمتغيرات المستقلة لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعدد لعلاقة المتغيرات المستقلة بالرشاقة التنظيمية كما يلي:

$$Y = 2.594 + 0.335X_1 + 0.207X_2 + 0.238X_3 + 0.184X_4$$

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار المتعدد في علاقة هذه المتغيرات موجب وأقل من 1 حيث يبلغ 0.370 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويشرح الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعةً وفقاً لمعامل التحديد - كما هو واضح من الجدول - 13.7% من التغيرات في الرشاقة التنظيمية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

تمهيد:

بعد إجراء الدراسة الميدانية على شركة سيريتل للاتصالات في سورية محل الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً، ستقوم الباحثة في هذا الفصل بتلخيص نتائج هذه الدراسة الميدانية وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناءً على هذه النتائج، إضافةً إلى الإشارة إلى محددات الدراسة والدراسات المستقبلية التي تقترح الباحثة العمل عليها من قبل الباحثين في ذات السياق:

1-4 النتائج:

في ضوء الدراسة الميدانية، توصل البحث إلى النتائج التالية:

- يمتلك العاملون في شركة سيريتل للاتصالات مقومات الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) حيث كانت إدارة الذات أكثر مقومات الذكاء العاطفي وضوحاً لدى العاملين في الشركة، يليها إدارة العلاقات، ثم الوعي الاجتماعي وأخيراً الوعي الذاتي.
- تنسم شركة سيريتل للاتصالات في سورية من وجهة نظر أفراد العينة بمزايا الرشاقة التنظيمية، حيث تتميز الشركة بمستوى مرتفع من رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار والتطبيق والممارسة.
- يساهم توافر مقومات الذكاء العاطفي لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية بزيادة رشاقة الشركة التنظيمية، حيث بينت النتائج وجود تأثير إيجابي منخفض لأبعاد الذكاء العاطفي مجتمعةً في تعزيز رشاقة الشركة التنظيمية والتي تفسر ما نسبته 13.7% من التغيرات في الرشاقة التنظيمية أما باقي التباينات فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على كل من رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار في شركة سيريتل للاتصالات، فيما يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز التطبيق والممارسة في شركة سيريتل للاتصالات في سورية والذي يفسر 5.9% من التغيرات في المتغير التابع.

2-4 التوصيات:

بناءً على نتائج البحث والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية، توصي الباحثة بتعزيز الاهتمام بتنمية الذكاء العاطفي لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سورية حتى يمكنهم إدارة ذاتهم والتحكم في انفعالاتهم وزيادة قدرتهم على التعامل مع الآخرين بما يساهم في زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية في الشركة ويمكن أن يتم ذلك عبر بما يلي:

- عقد ندوات ومحاضرات دورية وورش عمل حول مفهوم الذكاء العاطفي وتشجيع العاملين على المشاركة والمناقشة في تلك اللقاءات للوقوف على طبيعة وأهمية الذكاء العاطفي ودوره في تحسين آليات العمل بمجملها في الشركة.

- توزيع نشرات تثقيفية سواء الكترونية أو ورقية.
- تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات الذكاء العاطفي على أن تكون هذه البرامج متاحة لكافة العاملين بالشركة.
- إنشاء وحدة إدارية تخصصية في الشركة تختص بالنواحي النفسية والعاطفية للعاملين تستعين فيها الشركة بمختصين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي كمحاولة للمحافظة وتعزيز مستوى الذكاء العاطفي والاستعداد الوجداني للعاملين في الشركة.
- اعتماد مهارات الذكاء العاطفي كشرط أساسي للاختيار والتعيين وشغل الوظائف في الشركة، والتي يمكن إضافتها أيضاً إلى نظم تقييم الأداء ومن ثم تصبح أساسية في الترشيح للترقية إلى مناصب أعلى.
- العمل على تحليل نقاط القوة والضعف في الشركة باستخدام S.W.O.T بشكل دوري وتحقيق السرعة والاستجابة والكفاءة والمرونة للفرص التنافسية.
- تشكيل وحدة خاصة في الشركة لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الشركة من تفضيلات العملاء وتحركات المنافسين والتغيرات التكنولوجية وذلك لتلبية هذه التغيرات في الوقت المناسب.
- توفير نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار في الشركة.
- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين في الشركة مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم.

3-4 محددات البحث والتوجهات لبحوث مستقبلية:

تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها ومع ذلك يمثل كل منهم فرصة لمزيد من البحث المستقبلي على النحو الآتي:

- **محددات تطبيقية:** تركزت الدراسة الميدانية على قطاع شركات الاتصالات، وهنا تقترح الباحثة إجراء المزيد من البحوث في مجالات تطبيق أخرى لا سيما الجامعات أو البنوك أو المجال الصحي.
- **محددات بشرية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من العاملين في شركة سيرينتل للاتصالات في سورية وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات الأولية وهي لا تخلو من التحيز عند تعبئتها، وبالتالي فالدراسات المستقبلية مدعوة لاستخدام أدوات بحثية أخرى كالمقابلة والملاحظة لتقليل درجة التحيز.
- **محددات موضوعية:** تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية، وهنا يقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة مجموعة جديدة من المتغيرات المستقلة غير الذكاء العاطفي كالذكاء الثقافي والتمكين النفسي

والارتباط الوظيفي، إضافةً إلى إجراء دراسات أخرى تبين أثر الذكاء العاطفي على مجموعة أخرى من المتغيرات التابعة مثل كفاءة المنظمة، دافعية العاملين، جودة الخدمة المدركة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- التويجري، هيلة (2020) "ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة: دراسة ميدانية"، مجلة التربية جامعة الأزهر، 2.
- حسين حسين، مهدي أحمد، ونعمة محمود. (2020) "الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإسكان"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(26)، العدد (120)، العراق.
- حسين، سعد مهدي. (2013) "العلاقة بين الذكاء العاطفي وعملية التعليم: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الكليات الأهلية العراقية"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 13، العراق.
- الحنيطي، رغد إبراهيم. (2018). "أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية"، (أطروحة ماجستير)، جامعة الإسراء، الأردن.
- الدباغ، إيناس نهاد كامل. (2017) "تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث استطلاعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- الدريني، سارة السيد. (2021) "تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة: بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مج 44، 3ع.
- ديب، حيان. (2022) "تحليل البيانات باستخدام الكمبيوتر: مقرر جامعي"، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سورية.
- الزامل مها عثمان، الدوسري هيا بخيث. (2020) "الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 29، العدد 4.
- الزيادي، مها عادل رمضان. (2021) "أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مج 43، 4ع.
- السمادوني، ابراهيم. (2007) "الذكاء الوجداني أسسه وتطبيقاته وتنميته"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السواعير، موسى مسلم. (2017) "الدور الوسيط لكفايات نداء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشمري أحمد، الزيايدي سحر. (2018) "العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تليكوم للاتصالات المتنقلة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 26، العراق.

عبد الستار، حلا. (2019) "التعقيد الإداري للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة: بحيث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

عبد العظيم، سليمان. (2008) "الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، غزة، فلسطين.

العجري، دينا فاروق ابراهيم. (2017) "الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء"، أطروحة دكتوراه، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

العنزي، أحمد. (2018) "أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

ماضي، خالد محمد صلاح. (2014) "دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كفر الشيخ، مصر.

المصري، مروان وليد. (2016) "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، العدد 40، مصر.

منصور، منار منصور. (2020) "تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abul-fatth,D.M. (2010) *"The relationship between managers` emotional intelligence and their performance"*, Thesis for The degree of Master, Alexandria University.
- Ajgaonakar, S, Neelam, N. G & Wiemann, J. (2021) *"Drivers of Workforce Agility: A Dynamic Capability Perspective"*, International Journal of Organizational Analysis, Ahead of print, doi 10.1108/IJOA.
- Arkodare, M. A & Asikhia, O.U. (2020) *"Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight"*, Global Journal of Management and business Research: Administration and Management, vol 20. Iss 3.
- Asrar-ul-Haq. M, Anwar,S. & Hassan,M. (2017) *"Impact of Emotional Intelligence on Teachers Performance in Higher Education Institutions of Pakistan"* Future Business Journal, 3 (2).
- Bagshaw, M. (2000) *"Emotional intelligence –training people to be affective so they can be effective"*, Industrial and Commercial Training, Vol.32, No.2.
- Baijal, Shivani. (2019) *"Interviewing Employ Agility and Employee Engagement: A Review"*, International Conference on Recent Trends in Humanities, Education, Arts, Literature, and Management Studies.
- Bar-on, R. (2001) *"Emotional intelligence and self- Actualization"*. In j Ciarrochi, psychology, press. Philadelphia
- Carillo, E. (2019) *"Emotional Intelligence as a Predictor of Job Satisfaction, Job Burnout and Job Performance"* Doctoral Dissertation, Saint Leo University.
- Chamanifard. R, Nikpour. A, Chamanifard. S, Nobarieidishe. S., (2015). *"Impact of organizational agility dimensions on employee`s organizational commitment in Foreign Exchage Offices of Tejarat Bank, Iran"*, Journal of Natural and Social Sciences, , Vol. 1 , pp. 199-207.
- Chen, J., Wang, D.and Shan, L. (2014). *"Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration)"*. Higher Education Press Limited Company, 8(1), pp73-97.
- Corcoran, R.P & Tormey, R. (2013) *"Does Emotional Intelligence Predict Student Teachers Performance?"*, Teaching and Teacher Education, 36.
- Cui, Y. (2020) *"The Role of Emotional Intelligence in Workplace Transparency and Open Communication"*, Aggression and Violent Behavior, 101602.

- DongBack, S., Ariel, L. (2008). *"Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility"*.communications of the ACM. 51(11),pp136-139.
- Eichmann, K.. (2009) *"The effectiveness of training to improve the emotional intelligence of leaders"*, Ph.D. Thesis,Tui University.
- Ekweli, Felix and Hamilton, D. I (2020) *"Product Innovation and Organizational Agility in the Banking Sector of Nigerian Economy"*, Global Scientific Journal, vol. 8, Iss. 1.
- Freshman, B. & Rubino, L. (2002) *" Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrator"*, The Health Care Manger, 20 (4).
- Goleman, D, Boyatzis, R & Mckee, A. (2004) *"Emotional Intelligence"*, New York. NY: Bantam Books.
- Goleman, D (2002) *"Primal Leadership: Realizing the Importance of Emotional Intellegince"*, Harvard Business School Press, Boston.
- Goleman, D (1998) *"Working with Emotional Intelligence"*, ", New York. NY: Bantam Books.
- Hosein. Zare Zardeini, & Yousefi Ahmad. (2012) *"The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace"*, International Journal of Psychological Studies; Vol. 4, No. 3.
- Ismail. Hassan, Al-Assa'ad, Nour . (2020) *" The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An Empirical study in Syrian Private Banks"*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(2).
- Junior, G.T & Saltorato, P. (2021) *"Workforce Agility: A Systematic Literature Review and Research Agenda Proposal"*, Innovar, 31 (81).
- Jorfi, H. Yacco, H.F.B & Shah, I.M. (2012) *"Role of Gender in Emotional Intelligence: Relationship among Emotional Intelligence, Communication Effectiveness and Job satisfaction"*, International Journal of Management, 29 (4).
- Mamahit, C. and Worang, F. (2016) *"The Comparative Study of Employee Performance Before and After Training"*, Journal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 16, No. 04.
- Moshki, M.,Temimouri, H.(2013). *"A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company)"*. International Journal Of Human Resource Studies, 3(3), pp62-77.
- Nafei, Wageeh (2016). *"Organizational Agility: The Key to Organizational Success"*, International Journal of Business and Management 11(5): 296 • April 2016with 10,046 Reads.

Nejatian, M., Zarei , M.(2013). *"Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?"*. Global Journal of Flexible Systems Management, 14(4):241–253.

Pazhouhan. Ayoub, Rezaei Bijan. Parno. Mohsen. (2019) *" The Relationship of the Components of Emotional Intelligence with Organizational Agility in the Healthcare Network"*, Journal of Kermanshah University of Medical Sciences.

Park, Young Ki. (2011) *"The Dynamics of Opportunity and Threat Mangement in Turbulent Enviroments: The Role of Information Technologies"*, A Dissertation Presented to The Faculty of the USG Graduate School University of Southern California, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy (Business Administration).

Pashaei, Kian & Shirazian, Zahra. (2021) *" The role of moral intelligence in promoting organizational agility during crisis situations with regard to the mediating role of service quality provision"*, ECORFAN Journal-Mexico, Vol.12 No.26.

Salovey, P & Mayer, J. D. (1990) *"Emotional Intelligence"*, Imagination, Cognition and Personality, 9 (3).

Seo, D., and A.I.L. Paz (2008) *"Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility"*, Communications of the ACM (51)11 pp. 136–139.

Sony, M. & Mekoth, N. (2016) *"The Relationship between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adapability, Job Satisfaction and Job Performance"*, Journal of Retailing and Consumer Services, 30.

Stys, Y. & Brown, S. L (2004) *"A Review of the Emotional Intelligence Literature and Ilmlications for Corrections"*, Ottawa, ON, Canda: Research Branch, Correctional Service of Canda.

Supramaniam, S & Singaravelloo, K. (2021) *"Impact of Emotional Intelligence on Organizational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration"*, Administrative Science, 11 (3).

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). *"Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy"*. California Management Review, 58(4), 13–35.

Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012) *."Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework."* Communication of the Association for Information Systems, 31(8), 167–193. Available at : <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8>

Tyng, C. M, Amin, H.U, Saad, M. N & Malik, A.S. (2017) *"The Influence of Emotion on Learning and Memory"*, Frontiers in Psychology, 8.

Ugoani, J. Amu, C. & Emenike, K.O. (2015) "***Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis***", Independent Journal Of Management & Production, 6 (2).

Varshney, D & Varshney, N.K. (2020) "***Workforce Agility and its Links to Emotional Intelligence and Workforce Performance: A Study of Small Entrepreneurial Firms in India***", Global Business and Organizational Excellence, 29 (5).

Wong, C. S & Law, K.S (2002) "***The effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study***", The Leadership Quarterly, 13 (3).

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R, (2009) "***What we know about emotional intelligence***". Cambridge, MA: MIT Press Books.

Zitkiene, Rima & Deksnys, Mindaugas. (2018) "***Organizational Agility conceptual Model***", Montenegrin Journal of Economics, vol. 14, no. 2.

ملحق (1) – الاستبيان



زملائي في شركة سيريتل للاتصالات في سورية:

أرجو المساعدة في ملء الاستبيان التالي الذي يندرج في إطار دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على ماجستير إدارة الأعمال MBA والتي تحمل عنوان:

" أثر الذكاء العاطفي في الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة سيريتل للاتصالات "

علماً أن الإجابات ستحاط بالسرية التامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:

1	النوع الاجتماعي	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	سنوات العمل في الشركة	<input type="checkbox"/> أقل من 6 سنوات	<input type="checkbox"/> 6-9 سنوات
3	المركز الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> مشرف

القسم الثاني: الذكاء التنظيمي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- الوعي الذاتي:						
4	لدي علم بحالتي المزاجية في العمل					
5	أتقبل الانتقادات الشخصية من الزملاء					
6	أستجيب بشكل إيجابي للأحداث التي تحبطني					
7	أدرك مدى تأثير مشاعري على القرارات التي أتخذها في العمل					
2- إدارة الذات:						
8	أبادر بالأفعال لتحسين أدائي					
9	أتعامل بفعالية مع المواقف العصبية في العمل					
10	أسعى لتحسين أدائي من خلال تحديد أهداف طموحة					
11	أسعى للقيام بالأشياء بطريقة أفضل					
3- الوعي الاجتماعي:						
12	لدي حساسية لمشاعر وعواطف الآخرين					
13	لدي فهم جيد لعواطف زملائي والعملاء					

					14	ألاحظ جيداً مشاعر الآخرين
					15	أرى المواقف بدقة من وجهة نظر الآخرين
4- إدارة العلاقات:						
					16	أساعد في تهيئة بيئة عمل إيجابية
					17	أساعد الآخرين على حل النزاعات في مكان العمل
					18	أقدم دعماً مفيداً للآخرين
					19	أساعد الآخرين على الاستجابة بفعالية للمواقف العصبية

القسم الثالث: الرشاقة التنظيمية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- رشاقة الاستشعار:						
20	تكشف الشركة بسرعة عن التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء للخدمات التي تقدمها					
21	تكشف الشركة بسرعة عن التغيرات الحاصلة في تحركات المنافسين (الترويج، الخدمات، الأسعار، العروض،...)					
22	تكشف الشركة بشكل سريع التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة في مجال تقديم خدمات الاتصالات					
2- رشاقة اتخاذ القرار:						
23	تنفذ الشركة خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير					
24	تنفذ الشركة خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير					
25	تنفذ الشركة خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير					
3- التطبيق والممارسة:						
26	تقوم الشركة باعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب					
27	تقوم الشركة بطرح خدمات جديدة في الوقت المناسب					
28	تقوم الشركة بتلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير					