

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الذكاء العاطفي لدى الإداريين وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي
للمؤسسات غير الحكومية (دراسة حالة منظمات NGO في ضواحي القدس
ومحافظة بيت لحم)

آية رائد خليل عليان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ / 2023م

واقع الذكاء العاطفي لدى الإداريين وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي
للمؤسسات غير الحكومية (دراسة حالة منظمات NGO في ضواحي
القدس ومحافظة بيت لحم)

إعداد

آية رائد خليل عليان

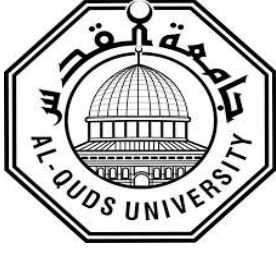
بكالوريوس علم اجتماع، جامعة بيت لحم/ فلسطين

المشرف: د. عمر الصليبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة- عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

1444هـ - 2023م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة


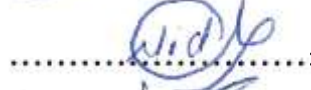

واقع الذكاء العاطفي لدى الإداريين وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسات غير الحكومية (دراسة حالة منظمات NGO في ضواحي القدس ومحافظة بيت لحم)

اسم الطالبة: آية راند خليل عليان

الرقم الجامعي: 21920154

المشرف: د. عمر الصليبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/1/23 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

- | | | |
|--|----------------|------------------------|
| التوقيع:  | د. عمر الصليبي | 1- رئيس لجنة المناقشة: |
| التوقيع:  | د. نضال درويش | 2- ممتحناً داخلياً: |
| التوقيع:  | د. يونس جعفر | 3- ممتحن خارجياً |

القدس - فلسطين

1444هـ - 2023م

إهداء

إلى أُمي النموذجية... من علّمتني العطاء، وغمرتني بدعما وحبها وحنانها وكرمها وتضحياتها.

إلى أبي الغالي... السند والداعم الدائم، الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة.

إلى أختي وأخواني من علّمني أن الحياة من دون ترابط وحب وتعاون لا تساوي شيئا.

إلى صديقي وشريك حياتي.... من كان جانبي بكل الأوقات، من رأيت معه أجمل أيام حياتي.

إلى صديقاتي.... من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.

إن إنّهائي عملي هذا لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنى أن ينال رضاكم.

إقرار

أقر أنا معدة البحث أنني اعددت هذا البحث كمتطلب لاستكمال درجة الماجستير، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذا البحث لم يقدم لنيل أي درجة عليا لاي جامعه او معهد.

الاسم: آية رائد خليل عليان

التوقيع: 

التاريخ: 2023/1/23

شكر وعرافان

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الله عز وجل على نعمه، والذي بفضلله استطعت أن استمر في طريقي في إجراء هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة القدس، وإلى جميع أعضاء هيئة التدريس في معهد التنمية الذين غدّونا بالعلم والمعرفة، وأخص بالذكر الدكتور الفاضل عمر الصليبي المشرف على هذا البحث، الذي لم يبخل بجهده ووقته في إرشادي إلى مصادر العلم والمعلومات، وأيضاً أتقدم بالشكر لجميع المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة، مما قدموه من عون ومساعدة.

كما أتقدم بالشكر الى عائلتي وزوجي وكل من ساهم ومد يد العون ليخرج هذا البحث إلى حيز الوجود.

الباحثة

آية عليان

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي ومستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، معرفة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لديهم، ومعرفة الفروق في إجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة). ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة مع عينة مسحية بلغ عددها (160) من المدراء ورؤساء الأقسام، أي بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب، اتضح من النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية كان بدرجة عالية، كذلك حصلت جميع مجالات الذكاء العاطفي على درجة عالية، وكانت على الترتيب: الوعي بالذات، ثم الدافعية والحماسة، ثم التعاطف، ثم المهارات الاجتماعية، ثم تنظيم الذات.

اتضح من النتائج أيضاً أن مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في تلك المؤسسات حصل على درجة عالية، واتضح وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في تلك المؤسسات، أي أنه كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي زاد ذلك من مستوى التوجه الاستراتيجي لديهم.

وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغيري العمر وسنوات الخبرة.

وأظهرت النتائج وجود فروق في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث. وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة،

وفي نهاية الدراسة تم طرح توصيات عدة، أبرزها تبني منهجية وأساليب تنظيمية جديدة تدعم التوجه الاستراتيجي لإدارة في المؤسسات الأهلية، والعمل على إعطاء الذكاء العاطفي أهمية ملائمة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، التوجه الاستراتيجي، المؤسسات الأهلية، إدارة الأزمات.

The reality of emotional intelligence among administrators and its relationship to the strategic direction of institutions (a case study of NGOs in the suburbs of Jerusalem and Bethlehem governorate).

Prepared by: Aya Raed Khaleel E'layan

Supervisor: Dr. Omar Alslaibie

Abstract

This study aimed to identify the level of emotional intelligence and the level of strategic orientation among managers and heads of departments in Palestinian non-governmental organizations, to know the relationship between the dimensions of emotional intelligence and their strategic orientation, and to know the differences in the respondents' answers about emotional intelligence and strategic orientation, which are attributed to the variables (sex, academic qualification, age, and years of experience). To achieve these goals, the descriptive analytical approach and the questionnaire tool were used with a survey sample of (160) managers and heads of departments, i.e. (80%) of the study population.

After conducting the appropriate statistical analysis, it became clear from the results that the level of emotional intelligence among the managers and heads of departments in the Palestinian non-governmental organizations was at a high degree. Likewise, all areas of emotional intelligence obtained a high degree, and they were in order: self-awareness, then motivation and enthusiasm, then empathy, Then social skills, then self-regulation.

The results also revealed that the level of strategic orientation of the managers and heads of departments in those institutions got a high degree, and it became clear that there was a direct positive relationship with statistical significance between the level of emotional intelligence and the strategic orientation of the managers and heads of departments in those institutions, that is, the higher the level of emotional intelligence This increased their level of strategic orientation.

The results showed that there are no differences in the average level of emotional intelligence among managers and heads of departments in the Palestinian non-governmental institutions due to the variables of gender and educational qualification, and there are differences due to the variables of age and years of experience.

The results showed that there are differences in the average level of strategic orientation among managers and heads of departments in the Palestinian non-governmental institutions due to the gender variable, and the differences were in favor of females. There were no differences due to the variables of age, educational qualification, and years of experience.

At the end of the study, several recommendations were put forward, most notably the adoption of a new organizational methodology and methods that support the strategic direction of management in civil institutions, and work to give emotional intelligence appropriate importance.

Keywords: emotional intelligence, strategic direction, civil institutions, crisis management.

الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة:

يشكل العنصر البشري المحور الأساس والأهم في القيادة الإدارية الكاملة، وأصبح محور الاهتمام في الأساليب الإدارية للمؤسسة الحديثة، لهذا فإن الحاجة ماسة إلى تخطيط برامج تدريبية لتنمية الكفاءات القيادية للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع نشر جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع، الذي هو جوهر القيادة المؤسسية الحديثة، كما للقائد من تأثير فعال على سلوكيات الأفراد والجماعات.

ولطالما تهتم المؤسسات باستقطاب قادة ذو شهادات أكاديمية عليا أذكيا ومفكرين ليشغلوا منصب القيادة، وغير مكرثين لطريقه معاملتهم ومراعاتهم لمشاعر الآخرين، فأصبحت المؤسسات في تحدٍ دائم لإجراء تغييرات نحو الأفضل عن طريق استقطاب قادة يتمتعون بالقوة والكفاءة المعرفية والوجدانية والقدرة على اتخاذ القرار والنضج العاطفي، وقادرين على التغيير، ويتمتعون بنظرة مستقبلية بعيدة المدى لتلك التغييرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة وبناء قدرات إضافية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ووضعها في مكانة قوية (عاشور، 2021).

ونظراً للاهتمام المتزايد بالإدارة وطرقها وكيفية توجيه نظرتها لتحسين عمل المؤسسة، تم تناول الذكاء العاطفي كمهارة من المهارات الأساسية الإدارية التي تساعد على الكشف على مكامن القوة ونقاط الضعف لدى الإداريين والقادة على حد سواء، إذ يفيد الذكاء العاطفي في العمل الإداري في التفكير على نحو صحيح وإيجابي مع العواطف وفي استخدامها لتعزيز الفكر التنظيمي في المؤسسة، حيث يشمل الذكاء العاطفي القدرة على تصور العواطف بدقة، ومساعدة الفكر في فهم العواطف والمعرفة العاطفية وتنظيم العواطف (بقيعي، 2010).

وقد أكدت على ذلك دراسة (الجعدي، 2017)، حيث وصفت دور الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال على أنه مجموعة من المهارات والقدرات الشخصية التي تعين الإداري أو الموظف فرد على فهم مشاعره وانفعالاته، وتؤدي إلى سيطرته عليها وإلى فهم مشاعر الآخرين وانفعالات وحسن التعامل معهم، وتزيد من قدرته على استغلال طاقاته في الأداء الجيد، وتزيد من قدرته على إقامة علاقات طيبة مع المحيطين به في المؤسسة، خاصة أن الذكاء العاطفي يمثل في أحيان كثيرة قدرات الوعي بالذات وإدارة الانفعال من الوجدان وتحفيز الذات والتعاطف والتفهم والمهارات الوجدانية في العلاقات المهنية.

كذلك فإن للذكاء العاطفي آثار إيجابية متعددة، منها على مستوى علاقة الفرد بذاته فإنّ هذا الذكاء العاطفي يمنحه القدرة على التعرف لمشاعره وانفعالاته والقدرة على التحكم بها، ومن خلال الذكاء العاطفي تأتي القدرة على التعامل بخبرة مع المشاعر السلبية مثل الشعور بالإحباط الناتج عن تراكم ضغوط الحياة، وفي مجال العمل فإنّ غياب الذكاء العاطفي في العلاقات المهنية يعرض الموظف والإداري على حد سواء إلى صعوبات تنتج عن هيمنة العواطف السلبية على العلاقات داخل المؤسسة وبين الموظفين، وتؤدي إلى غياب التقدير والثقة المتبادلة واعتماد العلاقات على التهديد، كل ذلك ينتج عنه ضعف في الأداء الوظيفي وارتكاب الأخطاء بشكل مستمر (حسين، وحسين، 2006).

وقد اعتبرت دراسة (Griut, & Fisher, 2011) بوجود علاقة إيجابية قوية بين التوجهات الإدارية الإيجابية ككل وبين الذكاء العاطفي، واعتبرت أن التوجه الاستراتيجي لدى القيادة الإدارية يكون مبنياً على الوعي بالذات والثقة بالنفس، وعلى معرفة ما لدى الإداري من أوجه قوة، بحيث يتخذ من المعرفة حول ذاته أساساً لقراراته الاستراتيجية، والتي تكون مبنية على توجه استراتيجي، ويساعد في ذلك معرفة الإداري كيف يعالج ويتعامل مع المشاعر التي تزعجه، وهذه المعالجة هي أساس الذكاء العاطفي، وتوضح العلاقة أكثر بين الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي عندما يدفع الذكاء العاطفي إلى التقدم والسعي بناء على الأمل والمثابرة والحماس وحسن الظن بالموظفين، فهذا الأمر يوضح الخطوات الإدارية نحو تحقيق توجه استراتيجي إيجابي في المؤسسة.

يتضح مما سبق أهمية دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي في المؤسسات الفلسطينية، لذا جاءت الدراسة الحالية لسد ثغرة معرفية في معرفة مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين ورؤساء الأقسام وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.

1.2 مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات وأصحاب العلوم النظرية باستمرار إلى توظيف قدرات الإداريين وإمكاناتهم في تحسين عمل المؤسسات، ومن ذلك الذكاء العاطفي لدى الإداريين ودوره وتأثيره الطرق أو العمليات (الاستراتيجيات) التي تسير عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، إضافة لذلك فقد أوضحت دراسات (عاشور، 2021) و(الجعدي، 2017) و(Griut, & Fisher, 2011) أن لمكونات لذكاء العاطفي، كالقدرة على معرفة المشاعر والانفعالات والسيطرة عليها، لها دور في القيام بالمهام الموكلة لكل موظف أو عامل في المؤسسة، ولها دور في إضفاء توجه استراتيجي إيجابي في سبيل تحسين عمل المؤسسة ككل، ومن هذا المنطلق العلمي يثور التساؤل حول واقع الذكاء العاطفي في مؤسساتنا الفلسطينية المحلية، ومنها المؤسسات غير الحكومية، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع الذكاء العاطفي لدى الإداريين وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسات غير الحكومية (NGO) في ضواحي القدس ومحافظة بيت لحم؟

1.3 مبررات الدراسة:

جاء اختيار الباحثة لهذا الموضوع بناء على بعض الاعتبارات والمبررات، أهمها:

- 1) افتقار الدراسات المحلية والعربية التي تتناول موضوع تتطرق إلى الذكاء العاطفي لدى المدراء وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي.
- 2) نتيجة قراءة توصيات من أبحاث أخرى لمتابعة البحث في موضوع الذكاء العاطفي لدى المدراء وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي.

1.4 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية: توضح هذه الدراسة موضوعات عدة تتعلق بالذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي، وتتطرق إلى موضوع إداري متعدد الأبحاث، ويحظى باهتمام العديد من القادة

الإداريين، وذلك لأهمية الذكاء العاطفي في التأثير على جودة الأداء ومسار المؤسسة. إضافة إلى قلة عدد الدراسات الميدانية التي اهتمت بموضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي

ثانياً: الأهمية العملية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من إسهامها بتوجيه أنظار الباحثين والمهتمين إلى القيام بالبحوث والدراسات في مجال الذكاء العاطفي لدى الإداريين وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي في المؤسسات الفلسطينية. وقد تسهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثة على تطوير الأداء الخاص في المؤسسات الفلسطينية.

1.5 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.
- التعرف إلى مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.
- معرفة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.
- معرفة الفروق في إجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة).
- معرفة الفروق في إجابات المبحوثين حول التوجه الاستراتيجي والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة).

1.6 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

هل هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي للمدراء في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية؟
- ما مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية ؟
- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟
- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

1.7 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تمت صياغة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

1.8 متغيرات الدراسة:

تتضمن متغيرات الدراسة ما يأتي:

الذكاء العاطفي: متغير مستقل	التوجه الاستراتيجي: متغير تابع
<ul style="list-style-type: none">• الوعي بالذات• تنظيم الذات	

	<ul style="list-style-type: none"> • الدافعية • الحماس • التعاطف العقلي (التفهم) • المهارات الاجتماعية • المتغيرات الديمغرافية: وتشمل: الجنس، والعمر ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
--	--

1.9 حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.
- الحدود مكانية: ضواحي القدس ومحافظة بيت لحم.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفه مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المدراء رؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.
- الحدود الزمنية: السنة الدراسية 2022 – 2023.

1.10 منهج الدراسة:

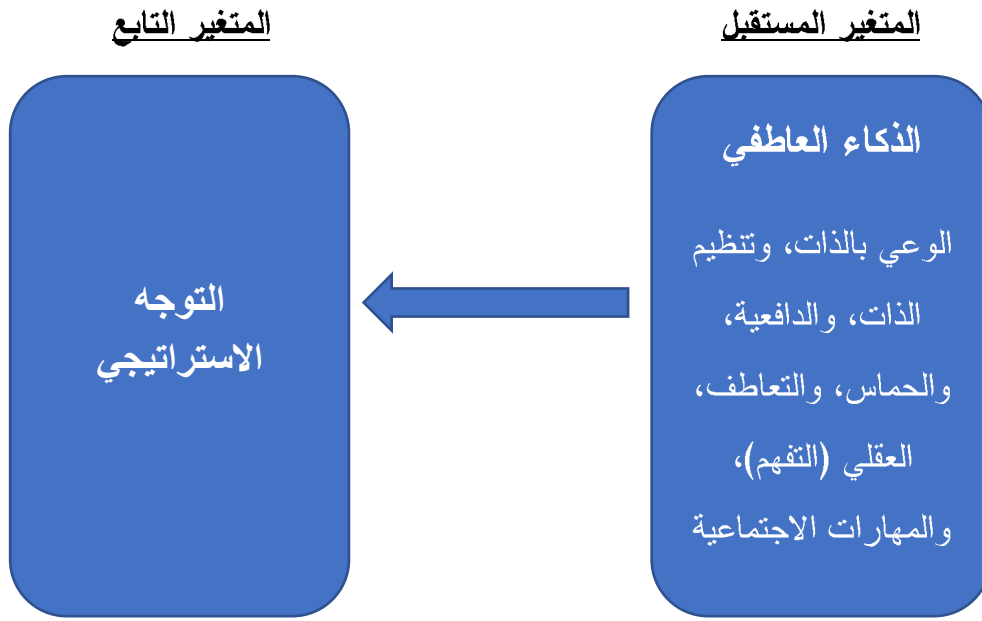
من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهيا قامت الباحثة باستخدام الأسلوب الصوفي عند تناول الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي وغيرها من المفاهيم الواردة في الدراسة، ثم استخدام الأسلوب التحليلي عند تحليل آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وستعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبانة، ثم تمّ تحليلها من خلال .SPSS.

- البيانات الثانوية: قات الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالكشف عن الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي في المؤسسات غير الحكومية بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي.

1.11 نموذج الدراسة:



1.12 مصطلحات الدراسة

الذكاء العاطفي: يمكن اعتبار الذكاء العاطفي Emotional Intelligence عملية إدارة العواطف والمشاعر لاتخاذ قرارات سليمة. ويعرف جولمان (Goleman, 1999) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف إلى شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين (العديلي، 2008).

الوعي بالذات: أي تعرف القائد على عواطفه وانفعالاته ووعيه بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها وهو أساس الثقة بالنفس، وهو الأساس الذي يبني عليه القائد قراراته التي يتخذها في مجمل الأمور وعند اتخاذ القرارات (المصري، 2019).

الدافعية: هي مجموعة من الظروف الداخليّة والخارجيّة التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخليّة، وهي قوة داخلية لدى الفرد تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه؛ حتّى يحقّق غاية ما تعدّ مهمّة بالنسبة له سواء كانت معنوية أو مادية (طالب، 2018).

القيادة الإداريّة: هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم نحو العمل بأعلى درجات من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة (العديلي، 2008).

التوجه الاستراتيجي: هو الطرق أو العمليات التي تسير بها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، ومن ثم البقاء والاستمرارية، وهو الأساليب الداخليّة والخارجيّة المتبعة من قبل الإداريين ثم الموظفين التي تعكس جميعها مدى قوة المنظمة ونجاحها في رؤيتها ورسالتها (المواضيه، 2020).

إدارة الأزمات: تُعرف الأزمة على أنّها أيّ تهديد قد يلحق الأذى بالأشخاص أو الممتلكات، أو يؤدي إلى تعطيل سير العمل، حيث إنّ كلّ مؤسسة أو شركة هي عرضة للأزمات التي قد تؤدي إلى الإضرار باسمها وسُمعتها، وظهر مُصطلح إدارة الأزمات الذي يهتم بدراسة الأخطار المُحتمل حدوثها في المُستقبل وتؤثر على العمل، ووضع خطة لمعالجتها بشكل إيجابي (الحياري، 2018).

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

2.1 المحور الأول: الذكاء العاطفي

2.1.1 المقدمة

الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) هو مجموعة متنوعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية التي تمكن الفرد من وعي مشاعره وانفعالاته وسلوكياته، ومن التحكم بها، وتحويل السلبي منها إلى إيجابي، عبر تنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة وتحفيزها على اتباع الأمور الإيجابية والإنجاز. كما تجعله قادر على استيعاب مشاعر الآخرين وانفعالاتهم وتفهمه لها والتعامل معها وإدارتها، بحيث يصبح الفرد أكثر قدرة على تسهيل وتنظيم حياته النفسية والاجتماعية والنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة، خاصة السلبي الذي يسبب ضغطاً نفسياً، حيث يصبح الفرد لديه القدرة على تخمين وتوقع ردود الأفعال (Woolsey, 2016).

والذكاء الوجداني أو العاطفي هو واحد من أقوى مؤشرات النجاح في مجال الأعمال، إذ إنه لا يحدد ويحرك المشاعر فحسب، بل يستطيع معرفة مشاعر الآخرين أيضاً، إن ارتباط قدرة الشركات والمؤسسات على البقاء والتفوق بكفاءة مديرها في جو التنافس الذي يعيشه عالم الأعمال اليوم، يرتبط بكفاءتهم وقدرتهم على تحفيز موظفيهم وبث روح التعاون والإبداع والمبادرة فيهم، والاندماج بالعمل بكل العواطف والمشاعر، وغرس روح الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها (عاشور، 2021). وقد اعتبر الذكاء العاطفي في السنوات الأخيرة متغيراً مهماً لنجاح المؤسسات؛ لأن استغلال المزيج الإيجابي في العاطفة يضيء نوعاً من الاحترام والثقة، بين مختلف أعضاء المؤسسة. ولقد نادى "جولمان" (Goleman, 1999) بضرورة تمتع قادة المؤسسات بمهارة الذكاء العاطفي التي تعني الاستغلال الذكي للعاطفة في مجالات العمل، لأن قادة المؤسسات بحاجة للتحكم في مختلف الضغوطات، من خلال تمكنهم من فهم عواطفهم وعواطف الآخرين وحسن إدارتها، وذلك يجعل الجوانب الإيجابية في العاطفة استثماراً للحصول على الأداء العالي. وأن وجود مهارات الذكاء العاطفي تعمل على امتصاص الطاقة السلبية للعاطفة وتحويلها إلى علاقات إيجابية مفعمة بالثقة والانسجام وتوفر المناخ الإيجابي للعمل (Woolsey, 2016)

2.1.2 مفهوم الذكاء العاطفي:

كان أول من استخدم الذكاء العاطفي كمفهوم علمي العالمان (Salovey & Mayer, 1990)، حيث عرفاه على أنه قدرة معرفة مشاعرنا وانفعالاتنا ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم والتمييز بين المشاعر والانفعالات، واستخدام المعرفة لتوجيه تفكير الشخص وافعاله.

والذكاء العاطفي من وجهة نظر العالم baron بأنه: "مجموعة من الكفاءات والمهارات العاطفية والاجتماعية المترابطة، والتي تحدد كيفية فهم الأشخاص لذواتهم والتعبير عنها، وفهم الآخرين لتلبية المتطلبات والنجاح في مواجهة الضغوط البيئية" (Baron, 1997).

والذكاء العاطفي بحسب (Abraham, 2000) هو قابلية الفرد على استخدام المعرفة الانفعالية لحل المشاكل من خلال انفعالاته الإيجابية، والتي تعد من المهارات التي من ضمنها الدقة في تقدير المشاعر وتصحيحها ومعرفة ملامح انفعالية الآخرين واستخدامها من أجل الإنجاز في حياته المهنية.

ومن وجهة نظر (konstantikak & Loannidou, 2008) فإنّ الذكاء العاطفي تصور وتعبير وسيطرة على العواطف وضبط النفس واتصالات والصراع وعملية القرار، وربما أكثر من ذلك.

وفي السياق نفسه عرّفه (Training, 2010) بأنه مزيج من الكفاءات التي تسمح للشخص معرفة وفهم والسيطرة على مشاعره الخاصة، وفهم مشاعر الآخرين واستخدام هذه المعرفة للنجاح في الحياة المهنية.

واتفق (صالح وآخرون، 2010) بأنه مجموعة من القدرات التي تتضمن تحفيز الذات والإصرار والمثابرة والحماسة والرقابة الذاتية، كذلك قدرة التعرف على شعورنا وشعور الآخرين، ومدى استخدام الشعور دون التعمق فيه وتحفيز الذات للقيام بالمهام المطلوبة.

وذكر (Woolsey, 2016) أنّ الذكاء العاطفي هو إدراك الفرد لمشاعره والقدرة على محاورتها والسيطرة عليها من أجل سهولة التفكير والتعرف وفهم مشاعر الآخرين.

أما العتيبي (2010) فقد رأى أنّ الذكاء العاطفي مجموعة من القدرات أو المهارات الشخصية، والتي تساعد الشخص على فهم مشاعره وانفعالاته، ثم قدرته بالسيطرة عليها، وعلى فهم مشاعر الآخرين وقدرته بالتعامل معهم بطريقة إيجابية.

وعرّفت عاشور (2021) الذكاء العاطفي أنّه التصرف تجاه الذات والآخرين وإدارة الانفعالات، واستخدام السمات والقدرات والمهارات وكيفية تفاعلها مع الآخرين.

وبعد إطلاع الباحثة على العديد من المساهمات الفكرية للعلماء، فإنّ الذكاء العاطفي هو قابلية الفرد وقدرته على فهم عواطفه بشكل صحيح، والتكيف السريع مع جميع الأحداث، والمقدرة على معالجتها بالشكل المطلوب، كذلك فهم وإدراك عواطف الآخرين من حوله للقيام بالمهام الرئيسة المطلوبة بشكل صحيح.

مكونات الذكاء العاطفي:

يمكن اختصار مكونات الذكاء العاطفي بخمسة مكونات أساسية، و تتمثل في الوعي الذاتي، أي القدرة على إدراك وفهم عواطفك الخارجية، وهو جزء مهم من الذكاء العاطفي، ويمتد إلى أبعد من مجرد الاعتراف بعواطفك وإدراكها، بل أن تعي تماماً تأثيرها على مزاجك وقراراتك وعواطف الآخرين، ومن يمتلك هذا الوعي هو الأكثر قدرة على إدراك نقاط القوة الخاصة به. ويمتلك ثقة كبيرة بنفسه وبقدراته، ويمتلك حس جيد من الفكاهاة. ثم التحكم الذاتي وفيه يجب أن تكون قادراً على تنظيم هذه العواطف وإدارتها. بمعنى يجب أن تنتظر الزمان والمكان المناسبين ووسيلة التعبير الفضلى عنها، فتصبح مرن وقادر على التكيف مع رياح التغيير ولديك القدرة على إدارة الصراع، والتخلص من حالات التوتر. (الجبالي، 2016).

وتعد المهارات الاجتماعية مكوناً أساساً من مكونات الذكاء العاطفي، ويجب أن تتفاعل بشكل جيد مع الآخرين، فالفهم العاطفي الحقيقي ينطوي على أكثر من فهم مشاعرك ومشاعر الآخرين، بل يجب أيضاً أن تكون قادراً على وضع هذه المعلومات للتعامل مع التفاعلات اليومية، وتفيدك هذه الخاصية في تحسين علاقاتك في حياتك المهنية، وتشمل بعض المهارات الاجتماعية مثل الإصغاء، ومهارات التواصل والاقناع. ثم التعاطف وهو في غاية الأهمية للذكاء العاطفي، فهو قدرتك على فهم كيف يشعر الآخرين، ويتطلب ذلك منك أن تكون على دراية بالحالات العاطفية للآخرين وردود أفعالهم، فمثلاً عندما يكون هناك شخص ما يائس أو حزين عليك أن تتعاون معه، وتتعامل معه بحذر، وتبذل جهدك لرفع معنوياته. ويأتي مكون التحفيز الذي فيه تبرز الدوافع الذاتية كدور رئيس في الذكاء العاطفي، وهي أهم من المكافآت الخارجية كالمال والشهرة. إذ يكون لدى أولئك الأشخاص الشغف لتلبية احتياجاتهم الداخلية وأهدافهم، ويسعون دائماً إلى تحقيق أهدافهم مع تكثيف تجاربه، وهم يبحثون دائماً عن الطرق الأفضل لتنفيذ هذه الأهداف بما يتوافق مع تحقيق ذاتهم (المواضيه، 2020).

2.1.3 صفات الذكاء العاطفي:

يعد الوعي الاجتماعي من أهم صفات الذكاء العاطفي، فهو يمد صاحبه بالقدرة على فهم عواطف الآخرين واحتياجاتهم ومخاوفهم، كذلك يُمكنه من التقاط الإشارات العاطفية الصادرة إليه منهم، ويُساعد أيضاً على الشعور بالارتياح الاجتماعي، ويحمي من سوء الفهم الذي يُفسد العلاقات. وعلى

نطاق أوسع يساعد في فهم ديناميات السلطة في مجتمع أو مجموعة أو منظمة أو مقر عمل. ثم صفة القدرة على إدارة العلاقات إذا حظيت بقدر مناسب من الذكاء العاطفي، فأنت في هذه الحالة تعرف كيف تُطور علاقات جيدة وتُحافظ عليها وتقويها، ولديك قدرة في أن تُلهم الآخرين وتؤثر فيهم، وتستطيع العمل والاندماج بشكل جيد في فريق، وتعرف أيضاً كيف تُدير الصراعات وتُنتهي الخلافات (عاشور، 2021).

2.1.4 أهداف الذكاء العاطفي:

الأهداف الخارجية:

إن أسباب السعادة والنجاح في الحياة، لا يقتصر على القدرات الفكرية فقط، فتحقيق السعادة والنجاح يرتبط مباشرة بتطوير الذكاء العاطفي، فأذكي الأشخاص ربما لا يكونوا أكثر الأشخاص نجاحاً في الحياة، ومن المُحتمل أنك تعرف أشخاصاً أكاديميين بارعين ومع ذلك فهم غير أكفاء اجتماعياً، وغير ناجحين بالعمل أو في علاقاتهم الشخصية، فالقدرة الفكرية أو نسبة الذكاء الخاص بك ليستا كافيتين بحد ذاتهما لتحقيق النجاح في الحياة. حيث يُساعد الذكاء العاطفي على بناء علاقات أقوى، فيدعم نجاحك بمدرستك أو جامعتك أو مكان عملك، ويُعينك على تحقيق أهدافك المهنية والشخصية (المصري، 2019).

الأهداف الداخلية:

الأهداف الداخلية هي التي تتبع من داخل نفسك. يساعد بناء ذكائك العاطفي على التواصل بشكل أفضل مع مشاعرك، وإدارة المشاعر السلبية كالتوتر والقلق، والتي إن لم تُسيطر عليها فستؤثر في صحتك الجسدية. حيث تؤدي المشاعر السلبية إلى بعض الأمراض مثل ارتفاع ضغط الدم، والإضرار بالجهاز المناعي، وزيادة خطر الإصابة بالأزمات القلبية والسكتات الدماغية، والإصابة بالشيخوخة المبكرة. لذا فإن الذكاء العاطفي يساعد على اتخاذ قرارات مُستتيرة في شؤون حياتك المُعلقة والتي تحتار بشأنها.

ويساعد فهم واستخدام وإدارة مشاعرك وعواطفك الخاصة بطرق إيجابية، لتخفيف المشاعر السلبية كالقلق والتوتر والإحباط، والقدرة على التواصل مع المحيطين بك بفاعلية أكبر والتي تُمكنك من

التحكم في مشاعرك، والسيطرة على سلوكياتك الاندفاعية، وإدارة عواطفك بطريقة صحيحة، واتخاذ المبادرات في الوقت المناسب، ومتابعة الالتزامات، والتكيف مع الظروف المتغيرة (Taiefeh & Ostovar, 2017)

2.1.5 مهارات الذكاء العاطفي:

1. الوعي بالذات: يعني التعرف على العواطف المختلفة للفرد وكيفية التمييز بينها، كذلك الوعي بالأفكار المرتبطة بهذه العواطف وكيفية استخدام القرار.
2. الدافعية الذاتية: تعني قدرة الفرد على توجيه العواطف تجاه الهدف الاحتفاظ بالتفاؤل والاعتماد على التركيز والبعد عن الشكوك والاندفاع.
3. إدارة العواطف: تعني التعبير عن العواطف الإيجابية للفرد ومراقبة العواطف السلبية وكيفية التحكم به، وقدرة الفرد على تحويلها إلى عواطف إيجابية.
4. تعاطف أو تفهم: تعني الإحساس بعواطف الآخرين والتفاعل معهم بطريقة تسهم بالتناغم والتحكم في الصراع، وتقدير عواطف الآخرين وتقديم يد العون والمساعدة لهم.
5. المهارات الاجتماعية: تعني قدرة الفرد على المبادرة في إقامة علاقات متبادلة مع الآخرين، ومشاركتهم مشكلاتهم ومساندتهم، والتفاعل معهم بطريقة تتسم بالانسجام بين كل من الإشارات اللفظية وغير اللفظية (حسين، 2021).

2.1.6 نماذج الذكاء العاطفي:

لاحظ العلماء أشخاصاً يتمتعون بنسبة ذكاء عقلي، لكنهم غير ناجحين في حياتهم، وتوصل العلماء إلى أن الاختبارات الخاصة في بالذكاء العام لا تقدم صورة كاملة عن شخصية الفرد وقدراته، ولا يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بنجاح الفرد بحياته، فانشغل قسم من الباحثين في دراسته وتوصلوا إلى عدد من النماذج النظرية، ومنها:

1. نموذج "دانيال جولمان" للذكاء العاطفي (1995) - نموذج سمات الشخصية:

دانيال جولمان عالم نفس أمريكي حصل على درجة الدكتوراة في علم النفس من جامعة هارفارد، تحدث عن الذكاء العاطفي من خلال كتابه الأول الذي نشره عام 1995 بعنوان Emotional intelligence . عرض جولمان (1995) في كتابه دور الذكاء العاطفي في النجاح المهني للفرد

في حياته العلمية، مقارنة مع دور الذكاء الأكاديمي أو الذكاء العام بالمفهوم التقليدي للذكاء، وعرف جولمان الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات والكفايات الانفعالية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية، وفي مواقف الحياة المختلفة، وأشار جولمان إلى أن الذكاء العاطفي يمثل مجموعة من السمات الشخصية والدافعية والكفايات والمهارات العاطفية وأنه منفصل عن المهارات العقلية (جولمان، 1995).

2. نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي (1997) نموذج القدرة:

قدم هذا النموذج العالمان النفسيان الأمريكيان بيتر سالوفي الأستاذ بجامعة بيل الأمريكية بالتضافر مع جهود جون ماير أستاذ علم النفس بجامعة هماشير الأمريكية، ويرى العالمان أن الذكاء العاطفي يشير إلى قدرتنا عند التعرف إلى معاني العواطف وعلاقتها والاستدلال وحل المشكلات بالاعتماد على العواطف، لذا يستلزم الذكاء العاطفي توظيف العواطف لتعزيز الفعالية المعرفية، حيث افترض العالمان وجود فروق فردية في قدرة كل فرد على جمع المعلومات المتعلقة بطبيعته النفسية والعاطفية، وأيضا في قدرته على إيجاد علاقة بين تلك العمليات العاطفية وعملية الإدراك الكلي للمدركات الحسية والمعنوية التي تحيط بذلك الفرد، حيث قسم العالمان الذكاء العاطفي بحسب نموذج القدرة إلى أربع قدرات:

- ادراك العواطف: وتعني التعرف على العواطف التي تواجه الفرد وتقييمها والتعبير عنها بدقة.
- استثمار العواطف: تعني استخدام العواطف المختلفة التي تواجه الفرد لرؤية الأمر من زاويا متعددة، مما يمكننا من اتخاذ القرارات الصحيحة، كما أن توظيف العواطف يعني أن تسهل العواطف عملية التفكير من خلال توجيه الانتباه للمعلومات الهامة الخاصة بالموقف.
- فهم العواطف: تعني فهم وتحليل العواطف المختلفة التي تواجه الفرد.
- إدارة العواطف: تعني تنظيم العواطف بصورة تأملية وادارتها لتفعيل النمو العاطفي والعقلي وتحفيزه (Mayer, & Salovey, 1997).

3. نموذج بار-أون للذكاء العاطفي (1998) نموذج المختلط:

بار-أون هو عالم نفس ومؤسس لمعهد الذكاء التطبيقي في الدنمارك. يرى بار-أون أن الذكاء العاطفي هو خليط من القدرات العقلية وسمات الشخصية، أو مجموعة من المهارات والسمات والقدرات الاجتماعية والشخصية والعاطفية (غير المعرفية) التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح

في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها. وكان أول من استخدم مصطلح معامل الذكاء العاطفي (EQ)، وذلك مقابل المصطلح المعرف للذكاء العام (IQ). ويتفق بار-أون مع جولمان في أن الذكاء العاطفي عامل مهم في تحديد قدرة الفرد على النجاح في حياته العملية، إضافة إلى تأثيره المباشر على الرفاهية العامة للفرد (الصوالحي، 2016).

2.1.7 أبعاد الذكاء العاطفي:

توجد عدة أبعاد تعكس الذكاء العاطفي، ومنها الوعي بالذات الذي يقصد به الوعي العاطفي، أي التعرف على العواطف الذاتية وتأثيراتها، والتمييز بين العواطف المختلفة، وتنظيم الذات ويقصد به إدارة الحالات الداخلية للفرد ودوافعه وإمكاناته، والحفاظ على معايير الاستقامة والنزاهة والأمانة والكرامة لديه. ثم التعاطف، ويقصد به إدراك مشاعر الآخرين وحاجتهم واهتمامهم، وذلك من صوتهم أو تغيرات وجوههم، وليس بالضرورة مما يقولون. والمهارات الاجتماعية وتعني الخبرة والمهارة والبراعة في استمالة الآخرين، وحثهم على التصرف بصورة مرغوبة عند الآخرين، والمهارات الذاتية وتختص بنظرة الفرد لذاته، وتمثل القدرات والمهارات والكفاءات المرتبطة بداخل الفرد، والمهارات التكيفية وتتعلق بقدرة الفرد على النجاح في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتوفيق معها، من خلال مرونة التعامل مع الآخرين وحل المشكلات بمنطقية، ومهارات إدارة الضغوط، وتختص بقدرة الفرد على مواجهة وإدارة الضغوط دون انهيار، والسيطرة والتحكم بمشاعره، ومهارات المزج العام، حيث تحدد قدرة الفرد على رؤية الجانب المشرق من الحياة، ومهاراته في الاستمتاع بها، والرضا عن نفسه والآخرين (عاشور، 2021).

2.1.8 قياس الذكاء العاطفي وتطويره

مستوى في الذكاء العاطفي قد يكون ثابتاً لكنه ليس جامداً؛ فقدرتنا على تحديد وإدارة مشاعرنا الخاصة ومشاعر الآخرين ثابتة أو مستقرة إلى حد ما، ومتأثرة بتجارب طفولتنا المبكرة وعلم الوراثة، إلا أن هذا لا يعني أنك لا تستطيع تغييره، ولكن التحسينات الواقعية طويلة الأجل تتطلب قدرًا من التفاني والعمل وتحتاج للتوجيه. إلا أنه لا يوجد سلوك بشري لا يمكن تغييره، كما يمكن للجميع تغيير طريقة تعاملهم وإدراهم لعواطفهم، ولكن قلة من الناس على استعدادٍ جديٍّ وصادقٍ لمحاولة ذلك، إذن فالأمر ليس مستحيلًا لكنه صعب (أبو الحسن، 2016).

وعليه يمكن لبرامج التدريب الجيدة أو الاستعانة بالمعالجين المختصين، أن تجدي نفعاً وتحسّن من مستوى الذكاء العاطفي، من خلال تحسين القدرة على فهم الذات ومشاعرها وانفعالاتها وتحسين التعامل مع الآخرين، الأمر الذي قد ينتج مستويات أعلى من الصحة النفسية والعقلية.

لكنّ هذا لا يحدث إلا إذا حصل الفرد على ردود فعل دقيقة وتغذية حقيقية عما يتعلّق بعواطفه، فتقييم المرء لذاته يكون في الكثير من الأحيان غير دقيق أو غير منطقيّ، كما أنّ معظم من حوله من أقرباء وأصدقاء يكونون عاجزين عن تقييمه ومعرفته، لذلك يحتاج أحياناً لاستشارة من خبير كفاء يساعده على رؤية نقاط القوة والضعف فيما يتعلّق بعواطفه (الخرابشة، 2020).

2.1.9 تطوير الذكاء العاطفي:

توجد خمس طرق يُمكن رصدها، لتطوير الذكاء العاطفي:

1. **تعلّم إدارة المشاعر السلبية:** يتحقّق ببعض التدريب، أعط نفسك بعض الوقت للنظر إلى الموقف بطرق متنوعة، حاول أن تُقيم الأمر بموضوعية وتقف موقف المتفرّج بدلاً من كونك طرفاً مُباشراً، ستُساعدك هذه الطريقة على رؤية الأمور بحيادية أكبر.
2. **تعلّم تحديد ما يدور حولك بمفردات واضحة ودقيقة:** كن حذراً في المفردات التي تستخدمها، فالشخص الذكي عاطفياً يميل إلى استخدام كلمات أكثر تحديداً تُساعد في عدم تضخيم المُشكلات والمواقف السلبية التي تحدث حوله، حيث تُساعد التعايير أيضاً على رؤيتها بحجمها الحقيقي، بعدها يعمل بجهده كاملاً على معالجة هذه المُشكلات، دون أن يستنفد طاقته في الغضب والضيق. فمثلاً إذا كان لديك لقاء مع مُديرِك في العمل وسارت خلاله الأمور بشكل سيئ جداً، فعليك في البدء أن تُحدّد بدقة ما الذي جعل اللقاء سيئاً، وماذا يُمكن أن تفعل لإصلاح هذا في المرة القادمة. تخلق هذه المراجعة قدرة على معالجة المُشكلات، بدلاً من التركيز على وجودها فقط (جولمان، 1995).

3. **تدرّب على وضع نفسك مكان الآخرين:** دوماً ما نتعامل مع من حولنا من الخارج فقط، مهما كانت درجة قربهم منّا، وكثيراً ما يقود هذا التعامل الخارجي السطحي إلى الفهم الخاطيء وعدم القدرة على التفاهم. التدرّب على وضع نفسك مكان الآخرين، حتى لو لوقت قصير جداً يمنحك بصيرة عالية فيما يُخفونه من مشاعر ومخاوف ودوافع غير مرئية وراء سلوكياتهم. فالمطلوب ليس

قبول سلوكيات مُتطاولة في حقك، ولكن سيساعدك هذا الأمر على تقليل مشاعرك السلبية تجاه المحيطين بك، والقدرة على التعامل معهم بذكاء، وتذكّر أن كل شخص لديه مشاكله الخاص (السامرائي، 2018).

4. تعرّف على الضغوط الخاصة بك: فمراقبة نفسك في الأمور التي تُدخلك في دائرة المشاعر السلبية على وجه الدقة، وما هي الأشياء التي تُشعرك بأن عليك ضغطاً لا تحتمله، فمعرفة هذه الجوانب وتحديدها على وجه الدقة يُساعدان على التعامل معها بذكاء، وتحديد أولوياتك دون ضغط.

5. مارس التفاؤل بدلاً من الشكوى: الطبيعي خلال الحياة أن تجد نفسك في مشكلة أو تحدّ أو أزمة، عليك ألا تتعامل مع هذا كأنه نهاية العالم، فعليك أن تُدرك أن الأزمات ستمرّ وسيأتي غيرها، وسيمرّ غيرها أيضاً. وكل ما عليك فعله أن تتعامل مع الوضع الحالي بهدوء وتُحدد بوضوح في أي شيء أخطأت وماذا تعلمت، وبهذا تُطور مهاراتك ولا تقع في الخطأ نفسه مرة ثانية (بظاظو، 2010).

2.1.10 الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية:

نلاحظ أنّ الدول الناجحة تقوم بإقالة المديرين التنفيذيين الذين لا يتحكمون بجماع غضبهم أو يدمنون المخدرات والمسكرات أو يعانون من تقلب المزاج، دائماً على القادة إدراك نقاط ضعفهم، كما يدركون نقاط قوتهم، وأن يكونوا قادرين على الاستماع للآخرين والانفتاح على أفكار جديدة. عليهم مواجهة تحديات جديدة، وإحسان التعامل مع كل أنماط الشخصيات تتطلب هذه السلوكيات عقلاً ناضجاً ومنضبطاً، فكلنا نعاني من عيوب، ونواجه أيضاً فرصاً للنضج، لكن مواجهة عيوبنا تتطلب جهداً كبيراً ففي أغلب الأحيان نخفي العيوب الشخصية على الناس، لكنها تظهر في إطار الأسرة أو تظل كامنة في أفكارنا الخاصة، وحتى في العمل أو الأطر الاجتماعية (الذهبي، 2016).

قد لا تبدو المشكلات العاطفية الإدارية خطيرة جداً، رغم تحمل المسؤولية والضغط الذي يتعرض له القادة الإداريون الذين يعملون تحت رقابة دقيقة ويواجهون متطلبات متعددة، وبالتالي يكون لمستوى ذكاء القائد العاطفي تأثير هائل، وبدون هذا الذكاء لا تكفي كل من الحماس والرؤية والمعرفة لمساعدة القائد على النجاح فيشير الذكاء العاطفي إلى مهارات التفوق الذاتي والقدرة على إدراك الصلة بين ما نشعر به وما نفعله، والتحكم في هذه الصلة وتطويرها، فالتفهم هو قدرة المرء على ملاحظة الملامح العاطفية والنفسية للآخرين، أما الذكاء العاطفي، فيشير إلى قدرة الشخص على إدراك مشاعره الخاصة ومشاعر المجتمع الذي حوله.

لقد حظي الذكاء العاطفي باهتمام كبير مؤخراً، حيث يعتبره الكاتب دانيال جولمان مؤلف كتاب الذكاء العاطفي أنه من أهم مكونات القيادة، فقد حلل نماذج من 188 شركة، وتوصل إلى أن تأثير الذكاء العاطفي على الأداء أقوى مرتين من المهارات الفنية أو القدرات المعرفية. ويتفق خبراء آخرون على أن الذكاء العاطفي سمة مهمة من سمات القيادة الفعالة، ووسيلة تنبؤ رئيسية للنجاح في القيادة (المصري، 2019).

2.2 المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي

2.2.1 المقدمة:

يعتبر التوجه الاستراتيجي الطريق الأمثل لمعرفة الإمكانيات المتعددة والمختلفة للمؤسسة، والتي تمكنها من القدرة على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، ويمثل التوجه الاستراتيجي جزءاً مهماً من العملية الإدارية، باعتباره عملية مستمرة مبنية على توقع المتغيرات المستقبلية في كل من البيئة الخارجية والداخلية، وتقييم مستويات الأداء في الماضي والحاضر، إذ يقوم هذا التوجه بالإجابة عن سؤال: إلى أين نحن ماضون، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافةً إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها (المواضي، 2020).

إن التوجه الاستراتيجي يشير إلى الإجراءات المتخذة لتحقيق أهداف استراتيجية تنظيمية بالمؤسسة، وتستخدم بعض المؤسسات بيان الرؤية أو بيان المهمة لتحديد المكان الذي تريد المنظمة أن تكون فيه، ويكون هذا البيان هو وسيلة للمؤسسة لتحديد الاتجاه الذي تريد أن تسلكه، وتحديد ما تريد أن تكون في المستقبل، ويشمل التوجه الاستراتيجي الخطط والإجراءات التي يجب وضعها للعمل نحو هذه الرؤية المستقبلية (Dharmasiri,2020)

مفهوم التوجه الاستراتيجي:

عرّف (Deek & Lian ,2008) التوجه الاستراتيجي بأنه مفهوم اشتق من التوجهات إلى السوق وانه يقصد ويهتم بقياس اداء المنظمة.

و عرف (Dharmasiri, 2020) التوجه الاستراتيجي بأنه التفكير والسلوك الذي يتبعه الفرد في المنظمة التي يعمل بها، والذي يعكس الخطط البعيدة لهذه المنظمة.

و عرف (جلاب، 2013) التوجه الاستراتيجي بأنه الفلسفة التنظيمية التي تؤمن بها المنظمة، والتي تعمل على تنبيه متخذي القرار إلى الفرص البيئية التي تفيده المؤسسة من خلال التركيز عليها واستغلالها.

و عرفت (فوزية، 2015) التوجه الاستراتيجي على أنه المسار العام الذي تقوم المؤسسة باختياره لتحقيق أهدافها العامة، مع مراعاة العوامل والظروف البيئية الخارجية ومراعاة الموارد المتاحة والإمكانات بالمنظمة.

و عرّف (أبو نجم، 2018) التوجه الاستراتيجي بأنه إحدى عمليات الإدارة الاستراتيجية الذي يتطلب تضافر جهود جميع العاملين بالمنظمة لتحقيق اهدافها ونجاحها.

و عرف (إنشاصي، 2019) التوجه الاستراتيجي بأنه الأسلوب أو الطريقة التي تسير بها المنظمة كي تصل إلى أفضل أداء، وكي تحقق الأهداف الاستراتيجية، وذلك يتم من خلال ربط العاملين برؤية المنظمة ورسالتها وقيمها.

و عرّف (المواضيه، 2020) التوجه الاستراتيجي بأنه عمليات تحليلية لاختيار الموقع والاتجاه المستقبلي للمنظمة، وذلك تبعاً لعدة تغيرات وظروف حاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية.

2.2.2 أهمية التوجه الاستراتيجي:

تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في قدرته على توجيه الهدف العام للمنظم، حيث هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والنجاح والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق إلا بوجود توجه وإدارة استراتيجية فاعلة تقوم باتباع خطة واضحة، ويفيد التوجه الاستراتيجي المنظمة من خلال جعلها تعلم إمكاناتها وقدرتها على مواجهة السوق والتحديات العديدة، ومنها التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية، ويجعلها قادرة على المنافسة واستغلال الفرص لتحقيق الأهداف واستدامتها ونموها (السعدني، 2013).

وإن التوجه الاستراتيجي يمثل رغبة المؤسسة في البقاء والاستمرارية وقدرتها على المنافسة في السوق، فهو يعكس كيفية استعدادها للتطوير والتغيير، وكيفية مواجهتها لأي طارئ يحدث، فوجود توجه استراتيجي سليم يعد جزءاً من حل القضايا الصعبة التي تمر بها المؤسسة، من خلال تنفيذ الخطط الطارئة، ومن خلال مشاركة جميع الأطراف وأصحاب المصالح في خطوات حل الأزمة (فوزية، 2015).

ومن وجهة نظري كباحثة أرى أن التوجه الاستراتيجي لأي نشاط اقتصادي أو إداري أو تنموي، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار القدرات الشخصية والنفسية، التي يمكننا وصفها بالقدرات غير المعرفية، إلى جانب القدرات المهنية، والتي تؤثر في قدرة الإداري على تحقيق النجاح ومواجهة متطلبات العمل والبيئة وضغوطاتها، وتؤثر في التوجه المهني نحو اختيار أسلوب إداري معين.

2.2.3 أبعاد/ مستويات التوجه الاستراتيجي:

الرؤية: هي التصور المستقبلي للمؤسسة وماذا تريد أن تفعل، فهي التي تحدد الاتجاه العام للمنظمات، فيجب على المنظمة أن تكون محددة رؤيتها، ليتمكن ذلك من معرفة الأهداف وطريقة تحقيقها للوصول إلى ما تطمح الوصول إليه والنجاح به، والرؤية تميز المؤسسات عن بعض والمؤسسة التي تتيح للجمهور الإطلاع على رؤيتها ومعرفتها، تكون أقوى وأكثر ثقة للعملاء من غيرها، وتتطلب هذه الرؤية معرفة عقل العملاء لفهم ما ستقدمه المنظمة لهم، وحتى تميزها عن غيرها بالسوق، وعلى المؤسسة وضع في خطوات المهمة والأهداف، أو الطريقة الملموسة التي ستجعل بها رؤيتها حقيقة (المواضي، 2020)

الرسالة: توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن السؤالين الآتيين: ما مجال عمل المنظمة؟ وما الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟ ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وأنشطتها، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة (انشاصي، 2019).

الأهداف: الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وما هي الكمية. وتختلف الأهداف عن الغايات، حيث إن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقها دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني، أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق (داود، 2019).

القيم: تعد القيم جزء أساس من ثقافة المنظمة، فهي التي تحدد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بين الأفراد، والسلوك والطابع الذي ينعكس خارج المنظمة وللعلماء، ووضوح قيم وثقافة المؤسسة التنظيمية يعد من الخطوات المهمة للفاعلية والنجاح، فبدون وجود معايير ضبط وأخلاقيات التي بدورها تحد من الفساد، لا يمكن للمؤسسة النهوض والاستدامة. وتشير القيم إلى معتقدات المنظمة الأساسية وإلى مبادئ المنظمة الصحيحة أو الخاطئة، وتساعد القيم في توجيه مؤسستك، وتساعد الموظفين على العمل بشكل أفضل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومن الأمثلة على قيم المنظمة المشتركة النزاهة والإنصاف والمساءلة (انشاصي، 2019).

2.2.4 مجالات استراتيجيات العمل:

1. استراتيجية التسويق: تعد الاستراتيجية التسويقية مكوناً حيوياً لاستراتيجية العمل، حيث تعكس كيفية تقديم المؤسسة لهويتها وكيفية عرض نفسها أمام العالم الخارجي، ويمكن مزامنة استراتيجية المؤسسة التسويقية مع الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، وذلك من خلال تخصيص موارد تسويقية لتعزيز جوانب عمل المؤسسة التي من المرجح أن تساعد على تحقيق أهدافها.

2. استراتيجية التمويل: وهي التي تعكس تمويل الوضع المادي في المؤسسة، وكتابة الخطة المالية والموازنة، فمثلاً إذا كان هدف المؤسسة طويل الأجل هو النمو الهائل الذي يهدف إلى جذب المستثمرين الجادين، فستكون استراتيجية المؤسسة المالية موجهة نحو زيادة رأس مال كبير، حتى لو لم تتمكن من سداد هذه المبالغ قريباً، إذا كانت استراتيجية المؤسسة طويلة الأجل تتضمن نمواً تدريجياً، فمن المحتمل أن تختار مصادر تمويل أكثر تحفظاً، مثل خطوط الائتمان والقروض المصرفية (بكري، 2018).

3. استراتيجية الشراء: تعكس الإنفاق والمشتريات في عملية تحقيق الأهداف، فيجب أن يعكس إيقاع مشتريات المؤسسة خطتها وأن يهدف لتحقيق رؤيتها، فمثلاً إذا كان عمك مكرساً للعدالة الاجتماعية، فستكون مشترياتك مدروسة ومستهدفة، أما إذا كان هدفك العام هو كسب أكبر قدر ممكن من المال، فربما تبحث عن فرص للشراء بأرخص سعر ممكن، إما عن طريق الشراء بكميات كبيرة أو التفاوض بذكاء.

4. استراتيجية الموارد البشرية: هي الطريقة التي تعامل بها المؤسسة موظفيها، وهي تعكس القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها المؤسسة ونوع العمل الذي اختارته، فمن المرجح أن تستثمر الأعمال الموجهة نحو الصالح العام في موظفيها لتوفير نوعية حياة لائقة والحفاظ على الموظفين على المدى الطويل، هذه استراتيجية عمل جيدة أيضاً، لأن الموظفين ذوي الخبرة عادةً ما يقومون بعمل أفضل، أما الأعمال التجارية ذات التركيز القليل على الربح، فمن المرجح أن تدفع للموظفين رواتب سيئة من أجل تعظيم أرباحها النهائية (Gartenstein, 2019).

2.2.5 تصنيفات التوجهات الاستراتيجية:

توجد مجموعة من التوجهات الاستراتيجية الواردة في دراسة (حسين، 2021)، وهي على النحو الآتي:

- التوجه الاستراتيجي العدواني : Aggressiveness هو الذي يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع عدائية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي .

- التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis:

هو اندماج بعدي استراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية المنظمة، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع تحليل المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

- التوجه الاستراتيجي الدفاعي: Defensiveness

هو السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة عكسية مع دفاعية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي (المناصرة، 2019).

- التوجه الاستراتيجي الاستباقي: proativeness

هو السلوك الفعال للمنظمة والكون الرئيس للابتكار والتجديد، وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع فعالية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

- التوجه الاستراتيجي المستقبلي: Futurity

هو مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستقبل المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

- الخطورة: Riskiness

تعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنبها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستوى خطورة المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

2.2.6 أنواع التوجه الاستراتيجي:

- التوجه نحو السوق:

إنّ التوجه نحو السوق يعتمد على الفهم الشامل لاحتياجات العملاء أو المستهلكين، حيث تقوم المنظمات باتباعه لكي تكون قوية في السوق، ولكي تجذب أكبر عدد من المستهلكين، ويكون من خلال تحديد احتياجات العملاء من المنظمة، ومن خلال قياس بعض المتغيرات مثل رضا العملاء، ومعرفة رد فعلهم تجاه الخدمات المقدمة من المنظمة لهم. ويركز التوجه التسويقي على وضع رغبات المستهلكين في المقام الأول، مما يؤدي إلى إنشاء المنتج حول احتياجاتهم ورغباتهم المعلنة،

ويتناقض هذا مع التوجه نحو المنتج، فهو فلسفة عمل تؤكد على جعل المستهلك يدرك ويحب ميزات وفوائد منتج معين (kopp, 2021).

- التوجه نحو المنافسين:

يقوم التوجه نحو المنافسين بدراسة وضع المنظمات المنافسة بالسوق، وذلك ليتمكن المنظمة من تقديم الأفضل للعملاء، ويعتمد على أسس واستراتيجيات متنوعة، أهمها استراتيجية التميز والاختلاف، والتي تكون من خلال قيام المنظمة بتقديم خدمة جديدة ومختلفة ومميزة عن باقي المنافسين في السوق، واستراتيجية قيادة التكلفة التي تكون بفهم وضع السوق والعرض والطلب، وتقوم المنظمة بهذه الحالة بتخفيض السعر النهائي للسلع والخدمات المقدمة، حيث يعمل هذا على تطوير الميزة التنافسية لدى المنظمة وجعلها مميزة بالسوق (أبو نجم، 2018).

- التوجه الإبداعي:

يعتمد التوجه الإبداعي على الأفكار الجديدة، إن كان بالتكنولوجيا أو التسويق أو الإدارة، فالإبداع هو عملية لإيجاد الجديد غير المألوف. ويقوم التوجه الإبداعي بالتركيز على تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، بحيث تصبح جديدة وغير مكررة، وتقوم المنظمات بتبني فكرة الإبداع عندما تؤمن بأهمية التغيير والتطوير، حيث تعمل على تطوير الفريق والمنتج، بحيث يصبح الإبداع واضحاً، وتصبح المنظمة أقوى وأنجح (Gartenstein,2019).

2.2.7 تقييم التوجه الاستراتيجي:

التحليل الرباعي SWOT :

يساعد تحليل SWOT على التخطيط للمستقبل من خلال التقييم الاستراتيجي للوضع الحالي للمؤسسة، بحيث يرسم المشهد الداخلي الخاص بالمؤسسة، من خلال سرد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، كذلك يرسم وضعك الخارجي من حيث الفرص والتهديدات.

نقاط القوة: من المنطقي بناء وتقييم استراتيجية المؤسسة من حيث ما تقوم به بشكل جيد، فيجب بناء خطة أعمال قوية توظف بها المؤسسة الكفاءات والمهارات الموجودة، وأن تسعى دائماً للأفضل دون الاعتماد على أمجادها وسمعتها فقط، بل يجب استخدام نقاط القوة كأساس للمشاريع التي تدفع إلى مزيد من التطوير والتوسع في المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من هذه الأصول.

نقاط الضعف: قد تحد نقاط ضعفك من قدرتك على تحقيق بعض الأهداف، ولكن معرفة حدودك يمكن أن يساعدك أيضاً على تجنب المناطق الخطرة، قد تكون هناك أيضاً فرص لتحويل نقطة الضعف إلى قوة، فيجب عدم الاستسلام للضعف والمخاطر، ويجب الاستفادة منها وتحويلها إلى نقاط قوة (المناصرة، 2019).

الفرص: يجب أن تتضمن عملية التقييم والتخطيط الإستراتيجي الخاصة بالمؤسسة أيضاً تقييم الإمكانيات المتاحة حالياً، إذا كان أحد المنافسين يخرج من العمل أو إذا كان هناك منافس جديد، فيجب أن تكون هذه الاحتمالية جزءاً من خطة المؤسسة الإستراتيجية، وبرأيي كباحثة يمكن أن توفر الأحداث الجارية أيضاً فرصاً، مثل تفشي فايروس كورونا، مما يخلق فرصة لمصانع القناعات الطبية لتسويق المنتج بشكل أفضل من السابق.

التحديات: لن يكتمل التحليل الاستراتيجي للمؤسسة دون تقييم المتغيرات الحاصلة، والتي يمكن أن تخرب رفاهية المؤسسة على المدى القصير أو الطويل، هذه العملية هي الوقت المناسب للنظر فيما إذا كانت التقنيات التي تقوم بتسويقها قد أصبحت قديمة، أو إذا واجهت منافسة من قطاع لا يقدم نفس المنتج تماماً، ولكنه يلبي نفس الحاجة بشكل أساسي، إذ لا تؤدي التهديدات بالضرورة إلى فشل المؤسسة، بل قد توفر لها فرصة للتكيف وإثبات نفسها وتحويل التهديد إلى نقاط قوة (Gartenstein, 2019).

ومعوقات التوجه الاستراتيجي:

هناك تحديات ومعوقات تعمل على تقليل نجاح التوجه الاستراتيجي في المنظمات، من أهمها:

- عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية وتحديدها بشكل دقيق، وعدم معرفة الأفراد العاملين بتفاصيل هذه الأهداف.

- وجود أهداف موضوعة بالخطة لا تتناسب مع إمكانات المنظمة المادية، ولا مع إمكانات الموارد البشرية والتكنولوجية.
- ضعف وقلة مرونة الخطة الاستراتيجية، وعدم مواكبتها التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.
- الاهتمام بالأهداف القريبة وقصيرة الاجل، وإهمال الأهداف البعيدة وطويلة الأجل في إعداد خطة المنظمة (أبو نجم، 2018).

2.3 المحور الثالث: المنظمات غير الربحية:

تؤدي منظمات المجتمع المدني الفلسطيني على اختلاف أنواعها، دوراً مركزياً في حماية النسيج الاجتماعي للمجتمع الفلسطيني من كافة التحديات والمخاطر، التي كانت ولا تزال تهدد كيانه ووجوده، فغياب الدولة أعطى المنظمات الأهلية خصوصية فريدة من نوعها وميّزتها عن غيرها من الأقطار العربية والعالمية، فقد أدت دوراً رائداً في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي، والتصدي لسياساته تجاه الأرض والإنسان والمؤسسات، فضلاً عن دورها بتعزيز وعي الفرد لحقوقه وواجباته (خليل، 2019).

عند الحديث عن التوجه الاستراتيجي في فلسطين فمن الطبيعي جداً أن نبدأ الحديث بعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، إذ لم يعرف الشعب الفلسطيني ومؤسساته التوجه الاستراتيجي بشكله السليم نتيجة للاحتلال الإسرائيلي، خاصة أن الاستقرار السياسي متطلب أساسي لعملية التخطيط، ومنذ بدأت السلطة الوطنية عملها من خلال وزاراتها بدأ الاهتمام والتفكير بالتخطيط بشكل عام ووضع الخطط الاستراتيجية بشكل خاص (الدريملي، 2019).

أقسام منظمات المجتمع المدني:

منظمات المجتمع المدني: هي منظمات غير ربحية، وهي تقوم بالأنشطة التطوعية لتحقيق أهداف معينة، وتشمل النقابات العمالية والمنظمات الخيرية، ومؤسسات العمل الخيري.

آلية عملها: تكون هذه المؤسسة بنظام طوعي، وتكون غير قابلة للتوريث، وتقوم المؤسسات بصنع شبكة من العلاقات ما بين الحكومة والأفراد بشكل متناسق ومنظم وكامل، وتسهم في إيجاد برامج تعليمية وتربوية وثقافية تستند إلى الأخلاق والقيم.

وتنقسم منظمات المجتمع المدني إلى ما يأتي:

1. **مؤسسات مجتمع غير ربحية (NGOS):** هي أية منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة دون أية مصلحة تجارية أو هدف ربحي، أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه.

آلية عملها: المنظمات غير الربحية غالباً ما تكون منظمات خيرية أو خدماتية وعادةً ما يكون التكوين الهيكلي لبنائها هو شركة مساهمة غير ربحية أو تعاونية أو مؤسسة غير رسمية. تدار هذه المنظمات من قبل أعضائها عن طريق انتخاب مجلس إدارة أو حكام أو مجلس أمناء، ويمكن أن تمتلك بنية من المفوضين، ما يسمح بتمثيل الجماعات والشركات الأخرى كأعضاء في المنظمة، ويمكن أن تكون منظمة ليست لها أعضاء، فتقوم إدارتها على تشكيل البنية الإدارية، هيئة عامة تنتخب مجلس إدارة، وهي قابلة للتغير وتسجل في وزارة الداخلية. ومثال عليها: مؤسسة (أكاد) المركز العربي للتطوير الزراعي، والنوادي الشبابية، والجمعيات (الجيوسي، 2017)

2. **الشركات غير الربحية:** هي الجمعيات الخيرية أو التطوعية أو النقابات المهنية، والتي تنشأ لأجل تقديم خدمات لأفرادها أو للمجتمع لأهداف دينية أو تعليمية أو مهنية أو لأهداف عامة، ويتم توفير رأس المال لها من خلال الأعضاء أو من مجلس الأمناء الخاص بالشركة أو المنظمة، والذين لا يتوقعون السداد ولا يشاركون في خسائر المنظمة أو أرباحها وكيفية توزيعها أو استيعابها، وعادةً ما يتم منح مثل هذه الشركات الإعفاءات الضريبية، وهي تختلف عن المؤسسات المجتمعية غير الربحية بأن لا أحد يستطيع أخذ الصلاحية منهم، لأنهم مالكيين وتسجل في وزارة الاقتصاد. وآلية عملها: تقوم بتصميم أسلوب إدارة يخدم أعمالها، بحيث أصبحت تهدف إلى النمو والاستدامة، وتحقيق هدفها عملت على المحافظة على الجهات المانحة وإقامة علاقات قوية معهم، وهذا يتطلب

بناء استراتيجيات للحفاظ على العلاقات وتسويقها بشكل جيد للمانحين، ومثال عليها: فلسطين الغد، مؤسسة فاتن، مؤسسة أصالة، وعدل.

3. المؤسسات الغير هادفة للربح عالمية (INGOS): مؤسسات غير حكومية عاملة في مجال التنمية الدولية، عملت خارج البلاد كمؤسسة تنمية لتوفير المساعدات في مجال التطوير الثقافي والتعليمي، مجالات الصحة والزراعة، التنمية الاجتماعية فكرتها كانت عالم تسوده العدالة والمساواة والتنمية المستدامة. وهي أية منظمة عاملة دوليًا لم يتم تأسيسها بموجب اتفاقية حكومية دولية، ويمكن تأسيس منظمة غير حكومية دولية من قبل المؤسسات الخيرية الخاصة، ويتم تشكيلها بموجب معاهدات بين الدول ذات السيادة.

آلية عملها: تمثل المنظمات غير الحكومية، بشكل عام، أكثر من 15% من إجمالي مساعدات التنمية الدولية، وتعمل على تقديم الإغاثة والمساعدة الإنمائية للبلدان النامية، وتساعد المشاريع المتعلقة بالصحة مثل التوعية بفيروس نقص المناعة البشرية الإيدز، والوقاية والعلاج والمياه النظيفة والوقاية من الملاريا، والمشاريع المتعلقة بالتعليم، مثل مدارس الفتيات وتوفير الكتب، وتوفير الخدمات الاجتماعية التي لا توفرها حكومة البلد، وهي من أوائل المستجيبين للكوارث الطبيعية، وتحتوي العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية الكبيرة على عناصر من المشاريع التشغيلية ومبادرات المناصرة التي تعمل معًا داخل البلدان الفردية. ومثال عليها خدمات الإغاثة الكاثوليكية، اوكسفام ، ACS ,SOS ,RC,ACF (علي، 2008).

مؤسسات الأمم المتحدة (منفذ): الأمم المتحدة هي منظمة دولية انشئت في عام 1945، وتتكون حتى الآن من 193 دولة عضو. وآلية عملها: العمل على قضايا تواجه الإنسانية في القرن الـ21، مثل قضايا السلم والأمن وتغير المناخ والتنمية المستدامة وحقوق الإنسان ونزع السلاح والإرهاب وحالات الطوارئ الصحية والإنسانية والمساواة بين الجنسين والحوكمة وإنتاج الغذاء وغيرها كثير. وأمثلة عليها: اليونسكو، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة (الأمم المتحدة، 2022).

2.4 المحور الرابع: الدراسات السابقة:

2.4.1 الدراسات العربية:

1. (المناصرة، 2019) دراسة بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، وهدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، وتكمن أهميتها في أن الموضوع مهم علمياً في الوقت المعاصر، وفي مساعدة المسؤولين في المؤسسات غير الربحية على إتقان عمل الخطط الاستراتيجية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بجمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة وتم استرداد 24 استبانة من أصل 26. وكان من أهم النتائج: أنها أظهرت درجة مرتفعة جداً من رؤية المؤسسات لأهمية التخطيط، ودرجة مرتفعة من مدى وضوح المفهوم والمشاركة فيه، وأظهرت أن أحد معيقات التخطيط الاستراتيجي هو عدم وجود متخصصين في هذا المجال.
2. (إنشاصي، 2019) دراسة بعنوان التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية، وهدفت إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي لدى الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، وتكمن الأهمية في

توضيح التركيز على التوجه الاستراتيجي في المؤسسات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد مجتمع الدراسة (59) جمعية و(257) موظفاً، حيث تم توزيع (212) استبانة وتم استرداد (178) استبانة. ومن أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والثقة التنظيمية في الجمعيات النسوية، ووجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي على الثقة التنظيمية.

3. دراسة (أبو نجم، 2018) بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرار، وهدفت إلى معرفة درجة تطبيق التوجه نحو العملاء في شركات الاتصالات السورية، وإلى درجة تطبيق التوجه نحو المنافسين، وإلى معرفة واقع صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية. وتكمن أهميتها في بيان أهمية التوجه الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات وأهمية عملية صناعة القرارات، ومعرفة التوجهات الاستراتيجية المتبعة من قبل شركات الاتصالات وأثرها على عملية صنع القرارات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها باستخدام الصدق الداخلي وثبات كرونباخ لفا، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (111) فرداً من مختلف المستويات الإدارية والموظفين في شركات الاتصالات السورية. وكان من أهم النتائج: جاء تطبيق التوجه نحو العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفع، بينما التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسطة، والتوجه نحو الإبداع بدرجة منخفضة، وجاءت المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بواقع صناعة القرارات في الشركات بدرجة متوسطة.

4. دراسة (بكري، 2018) بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق التوجه الاستراتيجي لدى وزارة المالية الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التمكين الإداري في تحقيق التوجه الاستراتيجي لدى وزارة المالية، وتكمن أهميتها في معرفة أهمية التمكين الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذوي الاختصاص والمناصب الإشرافية في وزارة المالية في قطاع غزة وبلغ عددهم (379) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع عينة عشوائية بلغت (220) فرداً، استرد منها (197) استبانة. وكانت أهم النتائج: أن مستوى التمكين الإداري كما يتصوره أفراد العينة بشكل عام كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى التوجه الاستراتيجي لدى وزارة المالية كما يتصوره أفراد العينة كان بدرجة متوسطة.

5. دراسة (السامرائي، 2018) دراسة بعنوان الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي كمتغير مستقل في القيادة الاستراتيجية كمتغير تابع، وتكمن أهميتها في التركيز على القطاع المصرفي في الأردن، وفي استفادة القطاع المصرفي منها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة دراسة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (366) فرداً، وكان عدد الاستبانات النهائي (306) استبانة، وبعد التأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات، كانت أهم النتائج: أن هناك اهتمام بالذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

6. دراسة (نعمان، 2017) بعنوان أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل، هدفت إلى الكشف عن أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي بوجود الذكاء العاطفي متغير معدل بالتطبيق على قطاع توزيع الكهرباء الأردني، وتكمن أهميتها في كونها تتطرق إلى موضوع جديد، وكونها تسلط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي في المنظمة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة دراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في قطاع توزيع الكهرباء الأردني بعينة عددها (361) موظف. وكان من أهم النتائج: أن مستوى المهارة السياسية مرتفع، وأن مستوى صناعة القرار الاستراتيجي متوسط، وأن مستوى الذكاء العاطفي مرتفع. وكان من أهم التوصيات: ضرورة تدعيم الموظفين وإعطائهم دورات متخصصة لرفع المهارات السياسية ورفع قدرتهم على صنع القرار الاستراتيجي، وضرورة تعزيز الذكاء العاطفي لديهم.

7. (الصوالحي، 2016) بعنوان الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي في الجامعات الفلسطينية والكشف عن وجود علاقة تربط بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتكمن أهميتها في الفائدة التي تعود على الجامعات والقيادات الإدارية فيها، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة دراسة، واستخدم عينة عشوائية طبقية، حيث تم توزيع (713) استبانة واسترداد (711) استبانة. وكان

من أهم النتائج: وجود مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وكان من أهم التوصيات: ضرورة تنمية وزيادة قدرة العاملين بالجامعات وتحفيزهم على العمل الإبداعي، وإفساح المجال للتعبير عن عواطفهم.

8. (أبو الحسن، 2016) بعنوان: دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى المدراء في القطاع المدني الأردني، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء القطاع المالي، وتكمن الأهمية في معرفة دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة دراسة، واشتملت العينة على (162) مستجيباً. وكانت أهم النتائج: وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، وأظهرت الدراسة علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي. وكان من أهم التوصيات: ضرورة تنمية وتطوير الذكاء العاطفي لدى العاملين من خلال ورشات العمل والدورات التثقيفية.

9. (حسنين، 2015) بعنوان: التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، هدفت التعرف إلى واقع الاتجاهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم في الجامعات، والبالغ عددهم (82) شخصاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والبنائي، والاستبانة كأداة دراسة، وكان من أهم النتائج: أن الدرجة الكلية للتوجهات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة قد حصلت على وزن نسبي عالٍ. ومن أهم التوصيات: يجب على الجامعات الفلسطينية إعادة الخطط ومواكبة التكنولوجيا، وتطوير التوجهات الاستراتيجية لديهم.

2.4.2 الدراسات الاجنبية:

1. دراسة (Acar&Ozsahin,2018) بعنوان: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، والاداء المؤسسي.

The Relationship Among Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, And Business Performance.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقات المتبادلة بين التوجهات السوقية والتوجه الإلكتروني، والابتكار التنظيمي، ومعرفة الآثار المشتركة لهم على أداء المؤسسة، وتكمن الأهمية في تعزيز دور التوجهات الاستراتيجية للشركات الصناعية في تركيا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة، وكانت العينة (161) شركة صناعية. ومن أهم النتائج: وجود علاقة قوية بين التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركة. وأهم التوصيات: التركيز على تطوير الابتكار لما له منفعة عائدة على المنظمة.

2. دراسة (Espino-Rodriguez&Ramirez-Fierro,2018) بعنوان: العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والاستعانة بمصادر خارجية للفنادق وأثرها على الاداء التنظيمي. دراسة على وجهة سياحية.

The Relationship Between Strategic Direction Organizational Performance. An Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Application in a Tourism Destination.

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التوجه الاستراتيجي للشركة على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية، وتحليل مستوى تأثير المصادر الخارجية على الأداء التنظيمي، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع فنادق جزر الكناري وعددهم (71) فندقاً، شارك منهم (63) فندقاً، وبلغ حجم الاستبانات (77) استبانة تم ملؤها من المديرين والمساعدين. ومن أهم النتائج: أن الأبعاد الاستراتيجية تؤثر على مستوى استعانة الفندق بالمصادر الخارجية. ومن أهم التوصيات: عمل دراسات تكمل موضوع هذه الدراسة وتطوره.

3. دراسة (Charles,et.al.,2018) بعنوان: الذكاء العاطفي والكفاءات القيادية: دراسة لوزارة العمل في أويري (نيجيريا).

Emotional Intelligence and Leadership Competencies: A Study of Ministry of Work, Owerri.

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي وكفاءة القيادة، واعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من كافة العاملين في وزارة العمل وبعينة بلغت (123). وجاءت أهم النتائج: مدى تأثير الذكاء العاطفي على القيادة كان بنسبة كبيرة، ومن أهم التوصيات: يجب على القائد السعي دائماً على تطوير المعايير الشخصية التي تؤثر على تحسين الأداء.

4. دراسة (Darvishmotevali, et.al., 2018) بعنوان: الذكاء العاطفي والاداء الابداعي: استكشاف لعدم التأكيد البيئي والذكاء الثقافي.

Emotional Intelligence and Creative Performance Looking Through The Lens Of Environmental Uncertainty And Cultural Intelligence.

هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين إبداع الموظف والذكاء العاطفي بشكل أفضل، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا العاملين في مجال الفنادق في مدينة نيقوسيا. وأظهرت النتائج: أن الذكاء العاطفي لديه تأثير إيجابي واضح على الأداء الإبداعي في المؤسسات في ظل حالة عدم التأكد البيئي.

5. دراسة (Hajnci, & Vucenovic, 2020) بعنوان تأثيرات مقاييس الذكاء العاطفي على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: University of Zagreb.

هدفت إلى معرفة العلاقة بين مقياسين من مقاييس الذكاء العاطفي، وهما اختبار القدرة على الأداء، والقيادة التحويلية، وكانت في (16) منظمة وبعينة تكونت من (177) قائداً من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، واتضح من النتائج: أنه لا توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، ومن أهم التوصيات: ضرورة التركيز على استخدام مقاييس متعددة للحصول على نتائج موضوعية عن القيادة.

2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت غالبية الدراسات التي تم عرضها بشكل مباشر تقريباً الذكاء العاطفي وانعكاسه على الأفراد والموظفين بشكل عام، وعلى المسؤولين والقياديين بشكل خاص، وعرضت علاقة الذكاء العاطفي في إنجاز المؤسسة، من خلال تحقيق التوجه الاستراتيجي فيها، حيث وجود مسؤول يمتلك ذكاء عاطفي يعكس ذلك على الموظفين، ومن ثم على المؤسسة ككل، ويتمثل هذا في معرفة اتخاذ القرارات السليمة وفي وجود مهارات عديدة تساعد على النجاح والتقدم للفرد وللمؤسسة.

وهذه الدراسة لا تختلف في جوهرها عن الدراسات السابقة، كذلك في هدفها وفي ما تسعى لتحقيقه والتحقق منه، وهو علاقة الذكاء العاطفي بالتوجه الاستراتيجي لدى الإداريين في المنظمات غير الحكومية، حيث ما يميز هذه الدراسة هو الربط بين الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى الإداريين وأصحاب صنع القرار وطرق انعكاس ذلك على المؤسسة.

إضافة لذلك فقد تناولت هذه الدراسة موضعي الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي، وما يربطهما من علاقات، من جوانب مختلفة، إذ سعت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، والتوجه الاستراتيجي لدى الجمعيات النسوية تحديداً، ومعرفة درجة تطبيق التوجه نحو العملاء، ودور التمكين الإداري في تحقيق التوجه الاستراتيجي لدى وزارة المالية، وأثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية، وأثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي بوجود الذكاء العاطفي.

وتناولت أيضاً مستوى الذكاء العاطفي في الجامعات والعلاقة بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري، وسعت إلى معرفة تأثير التوجه الاستراتيجي للشركة على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية، وتحليل مستوى تأثير المصادر الخارجية على الأداء التنظيمي، والعلاقة بين الذكاء العاطفي وكفاءة القيادة، والعلاقة بين إبداع الموظف والذكاء العاطفي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري وتكوين محاور الدراسة، وفي تكون أفكار متنوعة حول الذكاء العاطفي ودوره في المؤسسات بصورة عامة، كذلك التوجه الاستراتيجي كأسلوب إداري.

2. واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وتصميمها وتحديد محاورها، والمتغيرات المستقلة والتابعة.

3. استفادت الباحثة من المصادر والمراجع الواردة في الدراسات السابقة، وفي توظيفها في المادة النظرية، إذ أسهم هذا الأمر في تصميم عناوين فرعية عدة.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات

التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3.2 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الأهلية وغير الربحية في ضواحي القدس ومحافظة بيت لحم (انظر ملحق 2)، والبالغ عددهم (200).

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة مسحية، إذ تم توزيع (200) استبانة على جميع أفراد المجتمع، وبعد استرداد الاستبانات اتضح أن (160) منها مستوفية لشروط التحليل الإحصائي، أي بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 47.5% للذكور، ونسبة 52.5% للإناث. ويبين متغير العمر أن نسبة 30.6% لأقل من 30 سنة، ونسبة 21.3% من 30-أقل من 40 سنة، ونسبة 28.8% من 40-أقل من 50 سنة، ونسبة 19.4% من 50 سنة وأكثر. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 15% للدبلوم، ونسبة 60.6% للبكالوريوس، ونسبة 24.4% لماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 12.5% لأقل من سنتين، ونسبة 26.9% من 2-5 سنوات، ونسبة 60.6% لأكثر من 5 سنوات.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	76	47.5
	انثى	84	52.5
العمر	أقل من 30 سنة	49	30.6
	من 30-أقل من 40 سنة	34	21.3
	من 40-أقل من 50 سنة	46	28.8
	من 50 سنة وأكثر	31	19.4

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	24	15.0
	بكالوريوس	97	60.6
	ماجستير فأعلى	39	24.4
سنوات الخبرة	أقل من سنتين	20	12.5
	من 2- 5 سنوات	43	26.9
	أكثر من 5 سنوات	97	60.6

3.4 أداة الدراسة (الاستبانة):

أعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة دراسة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لما تمتاز به في جمع البيانات من عدد كبير من الأشخاص في وقت محدد، ولأنها تعطي مساحة كافية لأفراد العينة في التفكير دون ضغوط نفسية كما هو الحال في المقابلة، كما أنها تتسم بالموضوعية العلمية في النتائج، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة الدراسة بعنوان علاقة الذكاء العاطفي لدى الإداريين بالتوجيه الاستراتيجي في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.

3.5 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1) من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.678**	0.000	18	0.584**	0.000	35	0.698**	0.000
2	0.524**	0.000	19	0.545**	0.000	36	0.690**	0.000
3	0.635**	0.000	20	0.523**	0.000	37	0.595**	0.000
4	0.719**	0.000	21	0.590**	0.000	38	0.597**	0.000
5	0.595**	0.000	22	0.689**	0.000	39	0.606**	0.000
6	0.603**	0.000	23	0.667**	0.000	40	0.661**	0.000
7	0.555**	0.000	24	0.631**	0.000	41	0.495**	0.000
8	0.350**	0.000	25	0.717**	0.000	42	0.485**	0.000
9	0.720**	0.000	26	0.627**	0.000	43	0.538**	0.000
10	0.689**	0.000	27	0.562**	0.000	44	0.532**	0.000
11	0.555**	0.000	28	0.530**	0.000	45	0.631**	0.000
12	0.642**	0.000	29	0.560**	0.000	46	0.636**	0.000
13	0.717**	0.000	30	0.480**	0.000	47	0.577**	0.000
14	0.666**	0.000	31	0.693**	0.000	48	0.562**	0.000
15	0.639**	0.000	32	0.711**	0.006	49	0.217**	0.006
16	0.590**	0.000	33	0.746**	0.004	50	0.224**	0.004
17	0.675**	0.000	34	0.682**	0.000			

** دالة إحصائية عند 0.001 * دالة إحصائية عند 0.050

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.811**	0.000	8	0.748**	0.000	15	0.768**	0.000
2	0.759**	0.000	9	0.688**	0.000	16	0.616**	0.000
3	0.708**	0.000	10	0.671**	0.000	17	0.721**	0.000
4	0.804**	0.000	11	0.605**	0.000	18	0.718**	0.000
5	0.787**	0.000	12	0.503**	0.000	19	0.359**	0.000
6	0.809**	0.000	13	0.763**	0.000	20	0.370**	0.000
7	0.777**	0.000	14	0.751**	0.000			

** دالة إحصائية عند 0.001 * دالة إحصائية عند 0.050

3.6 ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية (0.957)، و(0.921) لمستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير

الحكومية، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الأداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول الآتي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الوعي بالذات	10	0.902
تنظيم الذات	10	0.911
الدافعية والحماسة	10	0.909
التعاطف	10	0.940
المهارات الاجتماعية	10	0.827
الدرجة الكلية لمستوى الذكاء العاطفي	50	0.957
الدرجة الكلية لمستوى التوجه الاستراتيجي	20	0.921

3.7 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع (200) استبانة ورقية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عنها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (160) استبانة.

3.8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة:

4.1 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو (مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في غير الحكومية)، وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة عن أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات الآتية بحسب مفتاح التصحيح الآتي:

الدرجة مدى المتوسط الحسابي

منخفضة 2.33 فأقل

متوسطة 3.67-2.34

مرتفعة 3.68 فأعلى

4.2 نتائج أسئلة الدراسة:

4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة، والتي تعبر عن مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	الوعي بالذات	4.5931	0.48592	عالية	91.9
3	الدافعية والحماسة	4.5875	0.49839	عالية	91.8
4	التعاطف	4.5469	0.55138	عالية	90.9
5	المهارات الاجتماعية	4.5138	0.46991	عالية	90.3
2	تنظيم الذات	4.2031	0.75963	عالية	84.1
	الدرجة الكلية	4.4889	0.43804	عالية	89.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.48) وانحراف معياري

(0.438)، وهذا يدل على أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية بلغت (89.8%). ولقد حصل مجال الوعي بالذات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.59)، يليه مجال الدافعية والحماسة بمتوسط حسابي (4.58)، ومن ثم مجال التعاطف بمتوسط حسابي (4.54)، ومن ثم مجال المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي (4.51)، يليه مجال تنظيم الذات بمتوسط حسابي (4.20) وجاءت جميعها بدرجة عالية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنّ هذه النتيجة منطقية وتعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسات غير الحكومية، إذ أن العديد من أهداف هذه المؤسسات يتعلق بالنواحي الإنسانية، ويكون لدى الإداريون الدافعية للقيام بالأمر الإداري من منظور يشمل على الكثير من المعاني الإنسانية، وهذا الأمر يمد الإداري بالمتابعة والثقة لتحقيق أهداف المؤسسة، سواء كانت هذه الأهداف داخلية أو خارجية، هذا بالإضافة إلى تمتعهم بالقدرات الشخصية التي يجب ان يتمتع بها الإداري الذي يمتلك ذكاء عاطفي، والقدرات الاجتماعية التي تتحدد في الوعي الاجتماعي والقدرة على إدارة العلاقات المهنية والاجتماعية بين الموظفين والإدارة، وهذا ما يميز القائد والإداري الناجح في إدارة مؤسسته.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الوعي بالذات.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

الوعي بالذات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	ادرك ما أود أن أقوم به من اعمال	4.71	0.509	عالية	94.2

93.8	عالية	0.563	4.69	أشعر بالثقة العالية بنفسي.	2
93.4	عالية	0.580	4.67	أستطيع التعرف على عواطفى بسهولة.	1
92.8	عالية	0.566	4.64	أحدد أهدافى ومبادئى بوضوح	9
91.6	عالية	0.629	4.58	أشعر بالرضى الدائم عن نفسى	7
91.0	عالية	0.662	4.55	أميز بسهولة بين عواطفى الإيجابية والسلبية	10
90.8	عالية	0.653	4.54	أتعرف على نقاط القوة والضعف فى نفسى.	4
90.8	عالية	0.751	4.54	أميل الى التفاؤل فى حياتى المستقبلية.	5
90.6	عالية	0.861	4.53	عادة ما أكون صادق مع نفسى	8
89.8	عالية	0.809	4.49	أعبر عن عواطفى بسهولة.	3
91.9	عالية	0.48592	4.5931	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الوعي بالذات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.59)، وانحراف معياري (0.485)، وهذا يدل على أن مجال الوعي بالذات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية بلغت (91.9%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، حيث حصلت الفقرة "أدرك ما أود أن أقوم به من أعمال" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.71)، ويليهما فقرة "أشعر بالثقة العالية بنفسى" بمتوسط حسابي (4.69). وحصلت الفقرة "أعبر عن عواطفى بسهولة" على أقل متوسط حسابي وبلغ (4.49)، يليها الفقرة "عادة ما أكون صادق مع نفسى" بمتوسط حسابي بلغ (4.53).

وترى الباحثة أن الوعي بالذات أساساً هو القدرة على إدراك المشاعر الداخلية، وكيف يسهم هذا الإدراك في التأثير على الأداء الوظيفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير

الحكومية، فالمدير مثلاً الذي عنده القدرة على معرفة نقاط قوته وضعفه يقوم بتوظيف نقاط القوة في عمله، ويسعى إلى معالجة نقاط ضعفه، لذا ينعكس ذلك بالإيجاب على أدائه الوظيفي، أي أنه يمكننا القول وجود علاقة طردية بين الوعي الذاتي ومستوى الأداء الوظيفي والذي يترجم على شكل إبداع وتطوير، وهذا يدل أيضاً على مدى تمتع أفراد العينة بمهارة عالية من الكفاءة والوعي بالذات، ودون هذا الوعي لا يستطيع المدير التحكم بانفعالاته وعواطفه، بحيث تظهر كفاءة المدير عند التعامل مع مواقف مثيرة للغضب، فالمدير الذي يتمتع بذكاء عاطفي يكون عنده القدرة على التحكم العاطفي في الذات.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تنظيم الذات .

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تنظيم الذات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	أبحث دائماً عن الإيجابيات في كل الاعمال التي أقوم بها	4.52	0.654	عالية	90.4
3	أجيد إدارة ذاتي وعواطفني بشكل فعال	4.44	0.750	عالية	88.8
9	أنتصف بالهدوء والاتزان عند انجاز مهماتي	4.42	0.850	عالية	88.4
6	أعتذر للآخرين عندما يبدر مني خطأ.	4.35	0.966	عالية	87.0
1	أتحكم بتصرفاتي ومشاعري عند مواجهة	4.30	0.937	عالية	86.0

				المخاطر	
83.2	عالية	1.121	4.16	أعتذر عن أخطائي دائماً	8
82.8	عالية	1.019	4.14	أجيد إدارة مزاجي بشكل إيجابي	7
78.8	عالية	1.212	3.94	أستطيع أن أسيطر على نفسي عند الغضب	5
78.4	عالية	1.211	3.92	أتجاهل كل المشكلات التي مررت بها.	4
76.8	عالية	1.283	3.84	أسيطر عن نفسي عند تلقي أمر مزعج	10
84.1	عالية	0.75963	4.2031	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تنظيم الذات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.20)، وانحراف معياري مقادره (0.759)، وهذا يدل على أن مجال تنظيم الذات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (84.1%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أبحث دائماً عن الإيجابيات في كل الأعمال التي أقوم بها" على أعلى متوسط حسابي وهو (4.52)، يليها فقرة "أجيد إدارة ذاتي وعواطفني بشكل فعال" وبمتوسط حسابي بلغ (4.44). وحصلت الفقرة "أسيطر عن نفسي عند تلقي أمر مزعج" على أقل متوسط حسابي (3.84)، يليها الفقرة "أتجاهل كل المشكلات التي مررت بها" بمتوسط حسابي بلف (3.92).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الدافعية والحماسة.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الدافعية والحماسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	أتحمس لتنفيذ الأفكار الجديدة.	4.69	0.526	عالية	93.8
1	أشعر بحماس قوي لانجاز عملي	4.66	0.583	عالية	93.2
7	أحاول أن أكون مبدعا رغم تحديات الواقع.	4.65	0.552	عالية	93.0
9	أحاول تحفيز الاخرين لانجاز أعمالهم	4.64	0.649	عالية	92.8
5	أبادر لاكتشاف الوسائل الجديدة في العمل	4.63	0.621	عالية	92.6
10	أحاول الوصول لاهدافي رغم التحديات	4.63	0.601	عالية	92.6
3	أنجز اعمالى بتركيز ونشاط عاليين	4.59	0.648	عالية	91.8
6	اتخطى العقبات التي تواجهني في عملي	4.54	0.726	عالية	90.8
2	لدي القدرة الكافية على اتخاذ القرارات الصعبة	4.50	0.761	عالية	90.0
4	استطيع تحقيق النجاح في الظروف الضاغطة	4.35	0.946	عالية	87.0
91.8	الدرجة الكلية	4.5875	0.49839	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الدافعية والحماسة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.58) وانحراف معياري مقداره (0.498)، وهذا يدل على أن مجال الدافعية والحماسة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (91.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة "أتحمس لتنفيذ الأفكار الجديدة" على أعلى متوسط حسابي (4.69)، ويليهما فقرة "أشعر بحماس قوي لانجاز عملي" بمتوسط حسابي وقيمه (4.66). وحصلت الفقرة "أستطيع تحقيق النجاح في الظروف الضاغطة" على أقل متوسط حسابي وبلغ (4.35)، يليها الفقرة "لدي القدرة الكافية على اتخاذ القرارات الصعبة" بمتوسط حسابي بلف (4.50).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التعاطف.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التعاطف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	أقوم بمد يد العون للآخرين	4.74	0.441	عالية	94.8
5	أتعاطف مع الآخرين في أفراحهم و أحزانهم	4.68	0.521	عالية	93.6
9	اساند كل من يلجا الي	4.66	0.527	عالية	93.2
4	ابدل جهد لاسعاد الآخرين	4.61	0.605	عالية	92.2
8	أنزعج عند شعور زملائي بالحزن	4.57	0.687	عالية	91.4
2	أقدر الاحتياجات العاطفية للآخرين	4.54	0.633	عالية	90.8
10	أعاش ما يؤرق الآخرين.	4.45	0.734	عالية	89.0
7	أثائر بمشاعر من حولي بسرعه	4.43	0.865	عالية	88.6
1	اقراً مشاعر الآخرين بسهولة	4.41	0.857	عالية	88.2
3	أتماشى بسرعة مع عواطف الطرف الآخر	4.39	0.824	عالية	87.8
	الدرجة الكلية	4.5469	0.55138	عالية	90.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التعاطف أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.54) وانحراف معياري (0.551)، وهذا يدل على أن مجال التعاطف جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (90.9%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أقوم بمد يد العون للآخرين " على أعلى متوسط حسابي (4.74)، ويليهما فقرة " أتعاطف مع

الاخرين في أفراحهم و أحزانهم " بمتوسط حسابي (4.68). وحصلت الفقرة " أتماشى بسرعة مع عواطف الطرف الآخر " على أقل متوسط حسابي (4.39)، يليها الفقرة " اقرأ مشاعر الاخرين بسهولة " بمتوسط حسابي (4.41).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المهارات الاجتماعية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

المهارات الاجتماعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	علاقتي بزملائي علاقه احترام متبادل	4.71	0.506	عالية	94.2
5	لدي مهارات اصغاء مرتفعة للآخرين	4.63	0.612	عالية	92.6
3	أقيم علاقاتي مع الزملاء على أساس الود	4.59	0.617	عالية	91.8
7	اشارك زملائي أفراحهم وأحزانهم	4.57	0.621	عالية	91.4
8	لدي حس المبادرة في حل المشكلات في العمل	4.54	0.592	عالية	90.8
1	أنجح في تكوين صداقات جديدة مع زملاء جدد	4.52	0.727	عالية	90.4
2	لدي الانفتاح نحو تكوين علاقات مع الاخرين	4.49	0.752	عالية	89.8
6	أتفاعل مع مشاعر الناس بدرجة عاليه	4.49	0.761	عالية	89.8
9	لا أقدم المساندة والمساعدة لكل من يحتاج اليهم	4.31	1.040	عالية	86.2
10	لا أتفاعل بإيجابية مع من حولي	4.29	1.068	عالية	85.8
	الدرجة الكلية	4.513	0.469	عالية	90.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المهارات الاجتماعية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.51) وانحراف معياري (0.469)، وهذا يدل على أن مجال المهارات الاجتماعية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (90.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "علاقتي بزملائي علاقه احترام متبادل" على أعلى متوسط حسابي (4.71)، يليها فقرة "لدي مهارات اصغاء مرتفعة للآخرين" بمتوسط حسابي (4.63). وحصلت الفقرة "لا افاعل بإيجابية مع من حولي" على أقل متوسط حسابي (4.29)، يليها الفقرة "لا أقدم المساندة والمساعدة لكل من يحتاج اليهم" بمتوسط حسابي (4.31).

وأشارت نتائج الدراسة لوجود مستوى عالي من الذكاء العاطفي لدى افراد العينة وبذلك تكون الدراسة اتفقت مع دراسة (أبو الحسن، 2016) بارتفاع مستوع الذكاء العاطفي لدى المبحوثين.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	اقدم حلول جديدة للمشكلات.	4.58	0.577	عالية	91.6
4	اقدم أفكارا جديدة لتحقيق اهداف العمل.	4.57	0.610	عالية	91.4
7	أقترح أفكارا جديدة لمواجهة مشاكل العمل.	4.57	0.621	عالية	91.4
2	الاحظ أن العمل بحاجة الى تطوير دائم.	4.56	0.631	عالية	91.2
5	أقدم خطط جديدة لتطوير أساليب العمل.	4.56	0.622	عالية	91.2
13	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل.	4.55	0.632	عالية	91.0
1	أنجز ما يسند الي من اعمال بأسلوب متجدد	4.54	0.623	عالية	90.8
14	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	4.53	0.624	عالية	90.6
3	ابتعد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	4.49	0.682	عالية	89.8
15	أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف.	4.49	0.709	عالية	89.8
11	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4.47	0.691	عالية	89.4
10	أتمتع بمرونة عالية في التفكير في وقت محدد	4.44	0.724	عالية	88.8
17	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	4.39	0.719	عالية	87.8
8	افكر بسهولة في مختلف الظروف.	4.37	0.774	عالية	87.4
18	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلة التي يعاني منها الآخرون في العمل	4.37	0.782	عالية	87.4
9	اعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الالفاظ المختلفة ذات الدلالة الواحدة	4.34	0.840	عالية	86.8

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
16	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	4.30	0.815	عالية	86.0
19	ليس لدي القدرة على تنظيم أفكارى	4.24	1.148	عالية	84.8
12	أغير موقفي بسرعة إذا ثبت انه خاطيء.	4.07	1.059	عالية	81.4
20	أحاول أن اكون على روتيني الدائم	3.87	1.397	عالية	77.4
	الدرجة الكلية	4.41	0.499	عالية	88.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.41) وانحراف معياري (0.499) وهذا يدل على أن مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (88.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة "أقدم حلولاً جديدة للمشكلات" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.58)، يليها فقرة "أقدم أفكاراً جديدة لتحقيق أهداف العمل، والفقرة "أقترح أفكاراً جديدة لمواجهة مشاكل العمل" بمتوسط حسابي (4.57). بينما حصلت الفقرة "أحاول أن أكون على روتيني الدائم" على أقل متوسط حسابي (3.87)، يليها الفقرة "أغير موقفي بسرعة إذا ثبت انه خاطيء" بمتوسط حسابي (4.07).

وجاءت النتائج بدرجات عالية لوجود مستوى من التوجه الاستراتيجي لدى أفراد العينة، وبذلك تختلف هذه الدراسة مع دراسة (نعمان، 2017) حيث كان منخفضاً.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية ؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية الآتية:

الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول (8.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
مستوى التوجه الاستراتيجي	0.540**	0.000
	0.524**	0.000
	0.623**	0.000
	0.565**	0.000
	0.627**	0.000
	0.720**	0.000
	0.720**	0.000

* دالة إحصائية عند 0.050

** دالة إحصائية عند 0.001

يتبين من الجدول (8.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.720)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في

المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، أي أنه كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي زاد ذلك من مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، وكذلك للمجالات، والعكس صحيح.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ هذه العلاقة مبنية على أسس إدارية يعرفها المدراء ويطبقونها، وعلى مهارات إدارية يتقنونها، منها مثلاً مهارة التكيف مع الأحداث، فالمدیر الذي يمتلك هذه المهارة يكون لديه توجه معين لاستخدام استراتيجيات تتعلق بتغير النمط الإداري أو الأسلوب الروتيني المتبع، ويكون مستعداً دائماً لقبول أية معلومات جديدة وينمي توجه استراتيجي للتعامل مع هذه المعلومات، خاصة أنّ المؤسسات غير الحكومية قد تكون جهات خاصة يحدد قوانينها وأنظمتها المدير نفسه، فيستطيع التكيف مع الأحداث.

ومن جهة أخرى فإنّ الذكاء العاطفي يجعل المدير هادئاً ولا يقلق من المستقبل، أو من أي تغيير، بل على العكس يجعله يفكر بصورة منطقية وينشئ جو من الإبداع بمرونته وتوجهه الاستراتيجي الناجح بتبني أساليب واستراتيجيات جديدة من شأنها التقليل من المشكلات التي طرأت، أو لمواكبة تطورات جديدة، وهذه من شأنه تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة، وتزيد من الأداء الحقيقي للمدراء، ويجعلهم يفكرون بتوجهات جديدة، مثل العمل على وضع استراتيجيات من شأنها تحديد التحديات التي تواجه الموظفين والتعامل معها للوصول إلى أهداف المؤسسة.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس.

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	ذكر	76	4.5474	0.55653	1.134	0.259
	أنثى	84	4.6345	0.41085		
تنظيم الذات	ذكر	76	4.1487	0.82341	0.862	0.390
	أنثى	84	4.2524	0.69827		
الدافعية والحماسة	ذكر	76	4.5921	0.48160	0.111	0.912
	أنثى	84	4.5833	0.51597		
التعاطف	ذكر	76	4.4553	0.60297	2.018	0.045
	أنثى	84	4.6298	0.48911		

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المهارات الاجتماعية	ذكر	76	4.4921	0.44655	0.553	0.581
	أنثى	84	4.5333	0.49194		
الدرجة الكلية	ذكر	76	4.4471	0.45110	1.148	0.253
	أنثى	84	4.5267	0.42503		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.148)، ومستوى الدلالة (0.253)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التعاطف حيث كانت الفروق لصالح الإناث، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لديهم أعلى من الذكور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوعي بالذات	أقل من 30 سنة	49	4.5041	0.53579
	من 30-أقل من 40 سنة	34	4.4294	0.52022
	من 40-أقل من 50 سنة	46	4.7283	0.40478
	من 50 سنة وأكثر	31	4.7129	0.40311
تنظيم الذات	أقل من 30 سنة	49	4.0857	0.85805
	من 30-أقل من 40 سنة	34	4.0735	0.71364
	من 40-أقل من 50 سنة	46	4.3196	0.74196
	من 50 سنة وأكثر	31	4.3581	0.63811
الدافعية والحماسة	أقل من 30 سنة	49	4.4755	0.53445
	من 30-أقل من 40 سنة	34	4.4647	0.50325
	من 40-أقل من 50 سنة	46	4.7043	0.49033
	من 50 سنة وأكثر	31	4.7258	0.37680
التعاطف	أقل من 30 سنة	49	4.4551	0.59479
	من 30-أقل من 40 سنة	34	4.3500	0.61113
	من 40-أقل من 50 سنة	46	4.7478	0.43037
	من 50 سنة وأكثر	31	4.6097	0.48260
المهارات الاجتماعية	أقل من 30 سنة	49	4.4633	0.48892
	من 30-أقل من 40 سنة	34	4.3971	0.55185
	من 40-أقل من 50 سنة	46	4.6674	0.36518
	من 50 سنة وأكثر	31	4.4935	0.44342
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	49	4.3967	0.50079
	من 30-أقل من 40 سنة	34	4.3429	0.44629
	من 40-أقل من 50 سنة	46	4.6335	0.36177
	من 50 سنة وأكثر	31	4.5800	0.34875

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول(11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	بين المجموعات	2.585	3	0.862	3.845	0.011
	داخل المجموعات	34.958	156	0.224		
	المجموع	37.542	159			
تنظيم الذات	بين المجموعات	2.614	3	0.871	1.525	0.210
	داخل المجموعات	89.134	156	0.571		
	المجموع	91.748	159			
الدافعية والحماسة	بين المجموعات	2.348	3	0.783	3.287	0.022
	داخل المجموعات	37.147	156	0.238		
	المجموع	39.495	159			
التعاطف	بين المجموعات	3.710	3	1.237	4.323	0.006
	داخل المجموعات	44.628	156	0.286		
	المجموع	48.338	159			
المهارات الاجتماعية	بين المجموعات	1.686	3	0.562	2.624	0.053
	داخل المجموعات	33.423	156	0.214		
	المجموع	35.110	159			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.359	3	0.786	4.358	0.006
	داخل المجموعات	28.149	156	0.180		
	المجموع	30.509	159			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (4.358) ومستوى الدلالة (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي تنظيم الذات والمهارات الاجتماعية، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	0.481
		من 40-أقل من 50 سنة	0.022
		من 50 سنة وأكثر	0.056
من 30-أقل من 40 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.481
		من 40-أقل من 50 سنة	0.006
		من 50 سنة وأكثر	0.017
من 40-أقل من 50 سنة	من 40-أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.022
		من 30-أقل من 40 سنة	0.006
		من 50 سنة وأكثر	0.889
من 50 سنة وأكثر	من 50 سنة وأكثر	أقل من 30 سنة	0.056
		من 30-أقل من 40 سنة	0.017
		من 40-أقل من 50 سنة	0.889
الدافعية والحماسة	أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	0.921
		من 40-أقل من 50 سنة	0.024
		من 50 سنة وأكثر	0.027
من 30-أقل من 40 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.921
		من 40-أقل من 50 سنة	0.031
		من 50 سنة وأكثر	0.033
من 40-أقل من 50 سنة	من 40-أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.024

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
	سنة	من 30-أقل من 40 سنة	0.031
		من 50 سنة وأكثر	0.850
	من 50 سنة وأكثر	أقل من 30 سنة	0.027
		من 30-أقل من 40 سنة	0.033
		من 40-أقل من 50 سنة	0.850
التعاطف	أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	0.380
		من 40-أقل من 50 سنة	0.008
		من 50 سنة وأكثر	0.210
	من 30-أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.380
		من 40-أقل من 50 سنة	0.001
		من 50 سنة وأكثر	0.052
	من 40-أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.008
		من 30-أقل من 40 سنة	0.001
		من 50 سنة وأكثر	0.268
	من 50 سنة وأكثر	أقل من 30 سنة	0.210
		من 30-أقل من 40 سنة	0.052
		من 40-أقل من 50 سنة	0.268
		من 50 سنة وأكثر	0.268
		أقل من 30 سنة	0.571
		من 40-أقل من 50 سنة	0.007
أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	0.062	
	من 40-أقل من 50 سنة	0.571	
	من 50 سنة وأكثر	0.003	
	أقل من 30 سنة	0.026	
	من 30-أقل من 40 سنة	0.007	
	من 40-أقل من 50 سنة	0.003	
الدرجة الكلية	من 40-أقل من 50 سنة	من 50 سنة وأكثر	0.589
		أقل من 30 سنة	0.062
		من 30-أقل من 40 سنة	0.026
	من 50 سنة وأكثر	أقل من 30 سنة	0.062
		من 40-أقل من 50 سنة	0.589

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (من 40-أقل من 50 سنة) و(أقل من 30 سنة) لصالح (من 40-أقل من 50 سنة)، وبين (من 50 سنة وأكثر) و(من 30-أقل من 40 سنة) لصالح (من 50 سنة وأكثر)، وبين (من 40-أقل من 50 سنة) و(من 30-أقل من 40 سنة) لصالح (من 40-أقل من 50 سنة)، وبين (من 40-أقل من 50 سنة) و(من 30-أقل من 40 سنة) لصالح (من 40-أقل من 50 سنة).

وتعني هذه النتيجة الفئات العمرية الأكبر، وهي (من 40-أقل من 50 سنة)، و(من 50 سنة وأكثر) لديهم ذكاء عاطفي أعلى وتوجه استراتيجي أعلى من باقي الفئات.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.54252	4.6708	24	دبلوم	الوعي بالذات
0.48178	4.5505	97	بكالوريوس	
0.45990	4.6513	39	ماجستير فأعلى	
1.01721	4.2417	24	دبلوم	تنظيم الذات
0.73054	4.1835	97	بكالوريوس	

0.66132	4.2282	39	ماجستير فأعلى	
0.56125	4.5750	24	دبلوم	الدافعية والحماسة
0.49432	4.5887	97	بكالوريوس	
0.48089	4.5923	39	ماجستير فأعلى	
0.55299	4.6833	24	دبلوم	التعاطف
0.54244	4.5309	97	بكالوريوس	
0.57376	4.5026	39	ماجستير فأعلى	
0.46219	4.5833	24	دبلوم	المهارات الاجتماعية
0.49254	4.4619	97	بكالوريوس	
0.40523	4.6000	39	ماجستير فأعلى	
0.51742	4.5508	24	دبلوم	الدرجة الكلية
0.43054	4.4631	97	بكالوريوس	
0.40954	4.5149	39	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4) الآتي:

جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	بين المجموعات	0.453	2	0.226	0.959	0.386
	داخل المجموعات	37.089	157	0.236		
	المجموع	37.542	159			
تنظيم الذات	بين المجموعات	0.098	2	0.049	0.084	0.920
	داخل المجموعات	91.651	157	0.584		
	المجموع	91.748	159			
الدافعية والحماسة	بين المجموعات	0.005	2	0.002	0.010	0.991
	داخل المجموعات	39.490	157	0.252		
	المجموع	39.495	159			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاطف	بين المجموعات	0.548	2	0.274	0.900	0.409
	داخل المجموعات	47.790	157	0.304		
	المجموع	48.338	159			
المهارات الاجتماعية	بين المجموعات	0.668	2	0.334	1.521	0.222
	داخل المجموعات	34.442	157	0.219		
	المجموع	35.110	159			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.183	2	0.091	0.474	0.624
	داخل المجموعات	30.326	157	0.193		
	المجموع	30.509	159			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.474) ومستوى الدلالة (0.624) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.44898	4.3500	20	أقل من سنتين	الوعي بالذات
0.58587	4.5093	43	من 2- 5 سنوات	
0.42171	4.6804	97	أكثر من 5 سنوات	
0.79829	3.8400	20	أقل من سنتين	تنظيم الذات
0.87027	4.1977	43	من 2- 5 سنوات	
0.68170	4.2804	97	أكثر من 5 سنوات	
0.49976	4.2650	20	أقل من سنتين	الدافعية والحماسة
0.52201	4.5419	43	من 2- 5 سنوات	
0.46104	4.6742	97	أكثر من 5 سنوات	
0.55713	4.2750	20	أقل من سنتين	التعاطف
0.58739	4.5209	43	من 2- 5 سنوات	
0.52041	4.6144	97	أكثر من 5 سنوات	
0.47195	4.3200	20	أقل من سنتين	المهارات الاجتماعية
0.51976	4.4721	43	من 2- 5 سنوات	
0.43750	4.5722	97	أكثر من 5 سنوات	
0.42853	4.2100	20	أقل من سنتين	الدرجة الكلية
0.50175	4.4484	43	من 2- 5 سنوات	
0.38551	4.5643	97	أكثر من 5 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة،

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في

الجدول رقم (16.4) الآتي:

جدول(16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	بين المجموعات	2.223	2	1.112	4.942	0.008
	داخل المجموعات	35.319	157	0.225		
	المجموع	37.542	159			
تنظيم الذات	بين المجموعات	3.218	2	1.609	2.853	0.061
	داخل المجموعات	88.531	157	0.564		
	المجموع	91.748	159			
الدافعية والحماسة	بين المجموعات	2.899	2	1.450	6.219	0.003
	داخل المجموعات	36.596	157	0.233		
	المجموع	39.495	159			
التعاطف	بين المجموعات	1.950	2	0.975	3.300	0.039
	داخل المجموعات	46.388	157	0.295		
	المجموع	48.338	159			
المهارات الاجتماعية	بين المجموعات	1.156	2	0.578	2.674	0.072
	داخل المجموعات	33.953	157	0.216		
	المجموع	35.110	159			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.178	2	1.089	6.036	0.003
	داخل المجموعات	28.330	157	0.180		
	المجموع	30.509	159			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(6.036) ومستوى الدلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك

للمجالات ما عدا مجالي تنظيم الذات والمهارات الاجتماعية، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يأتي:

الجدول (17.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	أقل من سنتين	من 2- 5 سنوات	0.216
		أكثر من 5 سنوات	0.005
	من 2- 5 سنوات	أقل من سنتين	0.216
		أكثر من 5 سنوات	0.051
	أكثر من 5 سنوات	أقل من سنتين	0.005
		من 2- 5 سنوات	0.051
الدافعية والحماسة	أقل من سنتين	من 2- 5 سنوات	0.036
		أكثر من 5 سنوات	0.001
	من 2- 5 سنوات	أقل من سنتين	0.036
		أكثر من 5 سنوات	0.137
	أكثر من 5 سنوات	أقل من سنتين	0.001
		من 2- 5 سنوات	0.137
التعاطف	أقل من سنتين	من 2- 5 سنوات	0.097
		أكثر من 5 سنوات	0.012
	من 2- 5 سنوات	أقل من سنتين	0.097
		أكثر من 5 سنوات	0.349
	أكثر من 5 سنوات	أقل من سنتين	0.012
		من 2- 5 سنوات	0.349
الدرجة الكلية	أقل من سنتين	من 2- 5 سنوات	0.040
		أكثر من 5 سنوات	0.001
	من 2- 5 سنوات	أقل من سنتين	0.040
		أكثر من 5 سنوات	0.138
	أكثر من 5 سنوات	أقل من سنتين	0.001
		من 2- 5 سنوات	0.138

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أكثر من 5 سنوات) و(أقل من سنتين) لصالح (أكثر من 5 سنوات)، وبين (من 2- 5 سنوات) و(أقل من سنتين) لصالح (من 2- 5 سنوات). ونستخلص من هذه النتيجة أنّ الفئة التي لديها سنوات خبرة (2 - 5 سنوات) لديها ذكاء عاطفي وتوجه استراتيجي أعلى من باقي الفئات، وقد يكون السبب في ذلك لإثبات الذات في هذه المؤسسات والعمل على تطوير ما هو قائم.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس.

جدول (18.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	76	4.3303	0.51724	2.068	0.040
أنثى	84	4.4923	0.47348		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.068)، ومستوى الدلالة (0.040)، أي أنه توجد فروق في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث. وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	49	4.3806	0.59746
من 30-أقل من 40 سنة	34	4.4000	0.46694
من 40-أقل من 50 سنة	46	4.4652	0.45969
من 50 سنة وأكثر	31	4.4129	0.43588

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (20.4):

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.182	3	0.061	0.239	0.869
داخل المجموعات	39.538	156	0.253		
المجموع	39.720	159			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.239) ومستوى الدلالة (0.869) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	24	4.3500	0.63434
بكالوريوس	97	4.4103	0.48256
ماجستير فأعلى	39	4.4679	0.45588

يلاحظ من الجدول رقم (21.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (22.4):

جدول(22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.213	2	0.106	0.423	0.656
داخل المجموعات	39.507	157	0.252		
المجموع	39.720	159			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.423) ومستوى الدلالة (0.656) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنتين	20	4.2450	0.50129
من 2 - 5 سنوات	43	4.4140	0.56897
أكثر من 5 سنوات	97	4.4510	0.46374

يلاحظ من الجدول رقم (23.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (24.4):

جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.704	2	0.352	1.416	0.246
داخل المجموعات	39.016	157	0.249		
المجموع	39.720	159			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.416) ومستوى الدلالة (0.246) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5.1 النتائج:

1. أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (89.8%). ولقد حصل مجال الوعي بالذات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.59)، يليه مجال الدافعية والحماسة بمتوسط حسابي (4.58)، ومن ثم مجال التعاطف بمتوسط حسابي (4.54)، ومن ثم مجال المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي (4.51)، يليه مجال تنظيم الذات بمتوسط حسابي (4.20) وجاءت جميعها بدرجة عالية.
2. أن مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية جاءت بدرجة عالية، وبنسبة (88.3%).
3. توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، أي أنه كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي زاد ذلك من مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، وكذلك للمجالات، والعكس صحيح.
4. لا توجد فروق في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس.
5. توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر.
6. توجد فروق في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح الإناث.

7. وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر.

5.2 الاستنتاجات:

- يتمتع مدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بمستوى عال من الذكاء العاطفي، والذي يترجم على أرض الواقع بالقدرة على إدارة الذات والآخرين، ويؤكد أن لديهم دافعية تجاه العمل.
- توجد رغبة قوية لدى مدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية باتباع توجهات استراتيجية متنوعة، والتي من شأنها تحسين العمل الإداري في هذه المؤسسات.
- يتطلع مدراء ورؤساء الأقسام في تلك المؤسسات إلى الإيجابيات باستمرار، وعلاج نقاط الضعف لديهم ولدى الموظفين، إذ أشارت النتائج إلى أنهم يسعون إلى تحسين كل الأعمال التي يقومون بها.
- لا يوجد تأثير للاعتبارات الشخصية لدى هؤلاء المدراء، فقد أوضحت النتائج قدرتهم العالية على إدارة الذات والعواطف بشكل فعال ومهني، وذلك نتيجة للسيطرة على الانفعالات وتجاهل المشكلات التي يمرون بها.
- يوجد توجه إنساني في تلك المؤسسات من شأنه زيادة الذكاء العاطفي، حيث اتضح من النتائج سعي المدراء ورؤساء الأقسام في تلك المؤسسات إلى مد يد العون للآخرين، ويتبعون نهج التعاطف مع الآخرين في أفراحهم وأحزانهم.
- يوجد توجه استراتيجي وبدرجة عالية في تلك المؤسسات، حيث اتضح من النتائج أن المدراء ورؤساء الأقسام يقدمون حلولاً جديدة للمشكلات ويقدمون أفكاراً جديدة لتحقيق أهداف العمل.

5.3 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة فإنه يمكن التوصية بما يلي:

- الاهتمام أكثر بالتمييز بين العواطف الإيجابية والعواطف السلبية لما لها من تأثير إيجابي على مقتضيات العمل.
- أهمية التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى جميع موظفي المؤسسات، لما لها من دور إيجابي في زيادة التوجه الاستراتيجي لديهم.
- الميل إلى الأمور الإيجابية في الحياة المهنية، لما لها من دور فاعل في الذكاء العاطفي، وانعكاس ذلك على التوجه الاستراتيجي.
- تعزيز المهارات الفردية البناءة، مثل الصدق مع الذات، والتعبير عن العواطف بسهولة، والتحكم بالتصرفات والمشاعر عند مواجهة المخاطر، إذ تفيد هذه الأمور في بناء توجه استراتيجي فاعل مبني على أسس مهنية.
- الأخذ بعين الاعتبار التصرفات الفردية التي تدل على ذكاء عاطفي وتسخيرها في العمل المؤسسي.
- تعزيز مهارات الذكاء العاطفي في المؤسسات غير الحكومية، مثل إدارة المزاج بشكل إيجابي، والسيطرة على الذات عند الغضب، وتجاهل المشكلات السابقة، مع توظيف مهارات التوجه الاستراتيجي.
- تفعيل أسلوب التوجه الاستراتيجي لدى جميع الموظفين للوصول لأهداف المؤسسة، لما لذلك من دور إيجابي في إنجاز الأعمال وتخطي العقبات، واكتساب القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.
- إجراء دراسات مستقبلية من شأنها الربط بين مجالات مختلفة للتوجه الاستراتيجي مع الذكاء العاطفي لدى المدراء والموظفين على حد سواء.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

1. بقيعي، نافز (2010). الذكاء الانفعالي وعلاقته بأنماط الشخصية والاحتراق النفسي لدى معلمين الصفوف الثلاثة الأولى، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، عدد 1.
2. حسين، سلامة، وحسين، طه (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر، الأردن، عمان.
3. الجعيدي، نبيل (2017). الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال: النظرية والاستخدامات، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 5، عدد خاص، ص 47-60.
4. أبو الحسن، ميرا (2016). دور الذكاء العاطفي في تحسين الاداء الوظيفي لدى المدراء في القطاع المالي الاردني. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
5. أبو نجم، ميرنا (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات "دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية. ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
6. إنشاصي، رامي (2019). التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية. رسالة ماجستير، ماجستير جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
7. بظاظو، عزمي (2010). أثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاثوروا. رسالة ماجستير، ماجستير جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
8. بكري، صبحي (2018). دور التمكين الاداري في تحقيق التوجه الاستراتيجي لدى وزارة المالية الفلسطينية. رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
9. الجبالي، حمزة (2016). الذكاء العاطفي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
10. جلاب، احسان (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الادارية: بحث ميداني في جامعة كربلاء. مجلة القادسية - جامعة القادسية، مجلد 15 عدد 3.

11. حسنين، رائد (2015). التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
12. حسين، مصطفى (2012). التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير الاستراتيجي للمؤسسات الرياضية في العراق جامعة بغداد. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
13. حمد، نهى (2016). علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الادارية: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
14. الخرابشة، طارق (2020) أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية- جامعة عمان العربية، الأردن.
15. خليل، أحمد (2019). دعم المؤسسات الاهلية في محافظة القدس لقطاع التعليم ودوره في تحقيق التنمية المستدامة. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
16. داود، إبراهيم (2019). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة. دار السيسان للنشر والتوزيع، بغداد.
17. الدريملي، اياد (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات العمل التنموي على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
18. رماضنة، خديجة (2020). أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطايا للفخار. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
19. ريان، إيمان (2017). التوجهات الاستراتيجية لمديرين المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. السامرائي، ندى (2018). الذكاء العاطفي واثره بالقيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
21. السعدني، علي (2013). التوجه الاستراتيجي دراسة وتحليل. مجلة الحوار المتمدن الالكترونية، العدد 4211.
22. الصوالحي، عماد (2016). الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الاداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

23. عاشور، نبال (2021). أثر الذكاء العاطفي على تنمية قدرات الابداع الاداري للعاملين في المنظمات الاهلية(NGOs) بقطاع غزة. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

24. فوزية، مقراش (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

المناصرة، علياء (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

25. المواضية، سامي (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: القدرات الديناميكية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في الجامعات الاردنية الرسمية. رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.

26. نعمان، نسرين(2017). أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Acar, A. Z., & Özşahin, M. (2018). The Relationship Among Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, And Business Performance. **International Journal of Innovation Management**.
2. Darvishmotevalia, Mahlagha(2018). Emotional intelligence and creative performance: looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. **international journal of hospitality managment**73.
3. Emerole, G.A, Charles, N., & Etifit, j.o. (2018). **Emotional intelligence and leadership competencies: a study of ministry of works**, Owerri. Archives of business research.
4. Espino, Rodriguez & Ramirez, Fierro. (2018). **The relationship between strategic orientation dimensions and hotel outsourcing and its impact on organizationa; performance**. Sustainability. MDPI.
5. Gartenstein, Devra. (2019). **What is the meaning of strategic direction?**. Bizfluent.com.
6. Goleman, D. (1995). **” Emotional intelligence: why it can matter than IQ”**. Newyork.
7. Koop, Carol (2021). **Understanding market orientation and how its work**. Business marketing essentials.

8. Woolsey, C. J. (2016). **The explanatory relationship between knowledge sharing, emotional intelligence, and generational cohorts for United States healthcare services employees.** (Doctoral dissertation, Capella University).
9. Griut, Jeff & Fisher, Liz. (2011). **What You Need Know About Leadership,** Great Britain, Intenational, Padstow, Cornwall.

الملاحق:

ملحق (1): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. دلال عريقات	الجامعة الامريكية
2.	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
3.	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
4.	د. أياد لافي	جامعة القدس
5.	د.شاهر العالول	جامعة القدس
6.	سلوى البرغوثي	جامعة القدس
7.	شاهر عبيد	جامعة القدس

ملحق(2): أسماء بعض المؤسسات التي شاركت بعينة الدراسة

الرقم	الاسم	المدينة
1.	جمعية الشبان المسيحية	بيت ساحور
2.	مؤسسة لجان العمل الصحي	بيت ساحور
3.	جمعية الثقافة الفرنسية	بيت ساحور
4.	الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين	بيت لحم
5.	أطباء العالم	بيت جالا
6.	Life gate	بيت جالا
7.	الجمعية الاهلية للمعاقين بصريا	بيت جالا
8.	مؤسسة ابداع	بيت لحم
9.	جمعية رعاية الطفل	بيت جالا
10.	نادي شباب	ضواحي القدس
11.	مركز الحموي التعليمي	ضواحي القدس
12.	جمعية سيدة الارض	ضواحي القدس
13.	جمعية الامل	ضواحي القدس
14.	مؤسسة البعثة البابوية	بيت لحم
15.	مؤسسة دار الايتام	ضواحي القدس
16.	مؤسسة الشروق	بيت لحم
17.	مركز غراس الثقافي	بيت لحم
18.	مركز عناتا الثقافي	ضواحي القدس
19.	المرفأ للارشاد النفسي	ضواحي القدس
20.	دار الزهراء للايتام	ضواحي القدس

ملحق (3): الاستمارة



تقوم الباحثة بإعداد دراسة عن مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الاهلية كمتطلب لإتمام الدراسة والحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. حيث يمثل الاستبيان أحد الجوانب الهامة في هذه الدراسة. نرجوا المساهمة معنا بإعطاء معلومات وآراء حول المواضيع المطروحة عليكم نظرا لان إجاباتكم ستفيد بشكل كبير في تحديد هذا الأثر. مع العلم أن الإجابات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لإغراض البحث العلمي ولا يمكن الاطلاع عليها في غير هذا الإطار.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

المشرف

آيه عليان

د. عمر الصليبي

اولا: البيانات الشخصية

يرجى الاجابه عن الاسئله التاليه وذلك بوضع (X) في المكان المناسب

1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة الى اقل من 40 سنة
		<input type="checkbox"/> من 40 الى اقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة وأكثر
3	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
		<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
4	سنوات الخبرة في مجال المشاريع	<input type="checkbox"/> أقل من سنتين	<input type="checkbox"/> من سنتين الى 5 سنوات
		<input type="checkbox"/> 5 سنوات وأكثر	

ثانياً: يرجى تحديد درجه موافقتك على مدى توفر العبارات التالية، وذلك بوضع اشارة (X) في الحقل المناسب علما بان لا توجد اجابة صحيحة واجابة خاطئه، فالاجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك.

المحور الاول: الذكاء العاطفي

البعد الاول: الوعي بالذات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	أستطيع التعرف على عواطفى بسهولة.					
2	أشعر بالثقة العالية بنفسى.					
3	أعبر عن عواطفى بسهولة.					
4	أتعرف على نقاط القوة والضعف فى نفسى.					
5	أميل الى التفاؤل فى حياتى المستقبلية.					
6	ادرك ما أود أن أقوم به من اعمال					
7	أشعر بالرضى الدائم عن نفسى					
8	عادة ما أكون صادق مع نفسى					

					أحدد أهدافي ومبادئ بوضوح	9
					أميز بسهولة بين عواطف الإيجابية والسلبية	10

البعد الثاني: تنظيم الذات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	أتحكم بتصرفاتي ومشاعري عند مواجهة المخاطر				
2	أبحث دائما عن الإيجابيات في كل الاعمال التي أقوم بها				
3	أجيد إدارة ذاتي وعواطف بشكل فعال				
4	أتجاهل كل المشكلات التي مررت بها.				
5	أستطيع أن أسيطر على نفسي عند الغضب				
6	أعتذر للآخرين عندما يبدر				

					مني خطأ.	
					أجيد إدارة مزاجي بشكل إيجابي	7
					أعتذر عن أخطائي دائماً	8
					أتصف بالهدوء والالتزان عند انجاز مهامي	9
					أسيطر عن نفسي عند تلقي أمر مزعج	10

البعد الثالث: الدافعية والحماسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	أشعر بحماس قوي لانجاز عملي					
2	لدي القدرة الكافية على اتخاذ القرارات الصعبة					
3	أنجز اعمالي بتركيز ونشاط عاليين					
4	استطيع تحقيق النجاح في الظروف الضاغطة					

					أبادر لاكتشاف الوسائل الجديدة في العمل	5
					اتخطى العقبات التي تواجهني في عملي	6
					أحاول أن أكون مبدعا رغم تحديات الواقع.	7
					أتحمس لتنفيذ الأفكار الجديدة.	8
					أحاول تحفيز الآخرين لانجاز أعمالهم	9
					أحاول الوصول لاهدافي رغم التحديات	10

البعد الرابع: التعاطف

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	اقرأ مشاعر الآخرين بسهولة					
2	أقدر الاحتياجات العاطفية للآخرين					
3	أتماشى بسرعة مع					

					عواطف الطرف الآخر	
					أبذل جهداً لاسعاد الآخرين	4
					أتعاطف مع الآخرين في أفراحهم و أحزانهم	5
					أقوم بمد يد العون للآخرين	6
					أأثر بمشاعر من حولي بسرعه	7
					أنزعج عند شعور زملائي بالحزن	8
					أساند كل من يلجأ الي	9
					أعيش ما يؤرق الآخرين.	10

البعد الخامس: المهارات الاجتماعية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	أنجح في تكوين صداقات جديدة مع زملاء جدد					
2	لدي الانفتاح نحو تكوين علاقات مع الآخرين					

					أقيم علاقاتي مع الزملاء على أساس الود	3
					علاقتي بزملائي علاقه احترام متبادل	4
					لدي مهارات اصغاء مرتفعة للآخرين	5
					أنتفاعل مع مشاعر الناس بدرجه عاليه	6
					اشارك زملائي أفراحهم وأحزانهم	7
					لدي حس المبادرة في حل المشكلات في العمل	8
					لا أقدم المساندة والمساعدة لكل من يحتاج اليهم	9
					لا اتفاعل بإيجابية مع من حولي	10

المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	أنجز ما يسند الي من اعمال بأسلوب متجدد					
2	الاحظ أن العمل بحاجة الى تطوير دائم.					
3	ابتعد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعرض سير العمل					
4	اقدم أفكارا جديدة لتحقيق اهداف العمل.					
5	أقدم خطط جديدة لتطوير أساليب العمل.					
6	اقدم حلول جديدة للمشكلات.					
7	أقترح أفكارا جديدة لمواجهة مشاكل العمل.					
8	افكر بسهولة في مختلف الظروف.					
9	اعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الالفاظ					

					المختلفة ذات الدلالة الواحدة	
					أتمتع بمرونة عالية في التفكير في وقت محدد	10
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	11
					أغير موقفي بسرعة إذا ثبت انه خاطيء.	12
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل.	13
					لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	14
					أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف.	15
					أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	16
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	17
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلة التي يعاني منها	18

					الآخرون في العمل	
					ليس لدي القدرة على تنظيم أفكاري	19
					أحاول أن أكون على روتيني الدائم	20

انتهت فقرات الاستبانة

شكرا لحسن تعاونكم

الباحثة آيه عليان

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.3
39	معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية	2.3
40	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية	3.3
40	نتائج معامل الثبات للمجالات	4.3
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية	1.4
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الوعي بالذات	2.4
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تنظيم الذات	3.4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الدافعية والحماسة	4.4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التعاطف	5.4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات الاجتماعية	6.4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية	7.4
53	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية	8.4

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
9.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس	55
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر	57
11.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر	58
12.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	59
13.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	61
14.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	62
15.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	64
16.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	65
17.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	66
18.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير الجنس	68

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
19.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر	69
20.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير العمر	69
21.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	70
22.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	71
23.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	72
24.4	اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى التوجه الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	72

فهرس المحتويات:

إقرار	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.....
شكر و عرفان	أ.....
ملخص الدراسة:	ج.....
ABSTRACT	د.....
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة:	1.....
1.1 المقدمة:	1.....
1.2 مشكله الدراسة:	3.....
1.3 مبررات الدراسة:	3.....
1.4 أهميه الدراسة:	3.....
1.5 أهداف الدراسة:	4.....
1.6 أسئلة الدراسة:	4.....
1.7 فرضيات الدراسة:	5.....
1.8 متغيرات الدراسة:	6.....
1.9 حدود الدراسة:	7.....
1.10 منهج الدراسة:	7.....
1.11 نموذج الدراسة:	8.....
1.12 مصطلحات الدراسة:	8.....
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:	9.....
2.1 المحور الأول: الذكاء العاطفي	9.....
2.1.1 المقدمة	9.....
2.1.2 مفهوم الذكاء العاطفي:	10.....
2.1.3 صفات الذكاء العاطفي:	12.....
2.1.4 أهداف الذكاء العاطفي:	13.....
2.1.5 مهارات الذكاء العاطفي:	14.....
2.1.6 نماذج الذكاء العاطفي:	14.....
2.1.7 أبعاد الذكاء العاطفي:	16.....
2.1.8 قياس الذكاء العاطفي وتطويره	16.....

17.....	2.1.9 تطوير الذكاء العاطفي:
18.....	2.1.10 الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية:
19.....	2.2 المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي
19.....	2.2.1 المقدمة:
21.....	2.2.2 أهمية التوجه الاستراتيجي:
21.....	2.2.3 أبعاد/ مستويات التوجه الاستراتيجي:
22.....	2.2.4 مجالات استراتيجيات العمل:
23.....	2.2.5 تصنيفات التوجهات الاستراتيجية:
24.....	2.2.6 أنواع التوجه الاستراتيجي:
25.....	2.2.7 تقييم التوجه الاستراتيجي:
27.....	2.3 المحور الثالث: المنظمات غير الربحية:
30.....	2.4 المحور الرابع: الدراسات السابقة:
30.....	2.4.1 الدراسات العربية:
33.....	2.4.2 الدراسات الاجنبية:
35.....	2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
37.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات:
37.....	3.1 منهج الدراسة
38.....	3.2 مجتمع الدراسة:
38.....	3.3 عينة الدراسة
39.....	3.4 أداة الدراسة (الاستبانة):
39.....	3.5 صدق الأداة
40.....	3.6 ثبات الدراسة
41.....	3.7 إجراءات الدراسة
41.....	3.8 المعالجة الإحصائية
42.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة:
42.....	4.1 تمهيد:
43.....	4.2 نتائج أسئلة الدراسة:
43.....	4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
51.....	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

53.....	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
55.....	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
68.....	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
74.....	الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....
74.....	5.1 النتائج:
75.....	5.2 الاستنتاجات:
76.....	5.3 التوصيات:
77.....	المصادر والمراجع:
81.....	الملاحق:
81.....	ملحق(1): قائمة المحكمين.....
82.....	ملحق(2): أسماء بعض المؤسسات التي شاركت بعينة الدراسة.....
83.....	ملحق(3): الاستثمار.....
94.....	قائمة الجداول: