



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:



## دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. لعور فريد

من إعداد الطالبة:

رحاي ياسمين

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة        | الجامعة                  | الصفة  |
|--------------|---------------|--------------------------|--------|
| ياسمين طویل  | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | رئيسا  |
| فريد لعور    | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | مشرفا  |
| إلهام شيلي   | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2025 - 2026.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

## دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. لعور فريد

من إعداد الطالبة:

رحاي ياسمين

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة        | الجامعة                  | الصفة  |
|--------------|---------------|--------------------------|--------|
| ياسمين طویل  | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | رئيسا  |
| فريد لعور    | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | مشرفا  |
| إلهام شيلي   | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2025 - 2026.

## الشكر والعرفان

قال الله تعالى

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

الاية 11- سورة المجادلة-

الحمد لله الذي وفّقني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين  
أتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل المتواضع، أما بعد:  
إلى الأستاذ المشرف "لغور فريد" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيّمة ونصائحه السديدة طوال مسيرة إعداد هذا البحث، وعلى صبره وحسن توجيهه في كل مراحل إعداد هذه المذكرة.  
إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين تفضّلوا بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه بأرائهم القيّمة وملاحظاتهم البناءة.  
إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة طوال مسيرتنا الدراسية.-  
إلى كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة الذين رحّبوا بنا وسهّلوا لنا مهمة إجراء الدراسة الميدانية.  
إلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو من بعيد، ولم يبخل علينا بوقته أو نصيحته أو دعائه.  
لكم منا جزيل الشكر والتقدير، وجزاكم الله عنا كل خير.

## الاهداء

أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما:

إلى من حملتني وهناً على وهن، وشقت وتعبت في تربيتي وتعليمي وأعانتني

بدعواتها.... الى امي الحبيبة.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى الذي طالما تمنى لي الأفضل، ولطالما كان فرح لفرحي... إلى

أبي الحبيب

إلى روح جدي الطاهر... رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى روح جدتي الطاهرة... رحمها الله واسكنها فسيح جناته..

إن الكلمات لا تكفي للتعبير عن مدى حبي وتقديري لأولئك الذين كانوا دائماً معي وفي قلبي،

ويساعدونني ويشدون من أزري، ولا يبغون شيئاً

سوى سعادتي ونجاحي....

إلى الأصدقاء والأحباب والزملاء.

كما أقدم بطاقة شكر مفتوحة من أبهر القلب وخلجات النفس ومكامن الحب والخير... إلى كل من

قدّم لي العون والدعم والمساندة والمشورة ودعا لي بالتوفيق.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

# المخلص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ودراسة حالة في الجانب التطبيقي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (58) استمارة على عينة عشوائية من أصل مجتمع الدراسة البالغ (294) عاملاً، استُرجع منها (50) استمارة صالحة للتحليل، تم إخضاعها جميعها للتحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة، بالإضافة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في تحسين المناخ التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى القادة من خلال الدورات التكوينية، وإدراج مفهوم الذكاء العاطفي ضمن معايير اختيار وتقييم القادة في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء العاطفي، القادة، المناخ التنظيمي، اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة

## Abstract:

This study aimed to explore the role of leaders' emotional intelligence in improving organizational climate at Algeria Telecom – Skikda branch. The study adopted the descriptive-analytical approach in the theoretical aspect, and a case study in the applied aspect. To achieve the study's objectives, (58) questionnaires were distributed to a Random sample from the study population of (294) employees, of which (50) valid questionnaires were retrieved for analysis. The data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), where descriptive statistics were used to describe the study variables. The study found that leaders' emotional intelligence plays a statistically significant role at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in improving organizational climate at Algeria Telecom – Skikda branch. Additionally, each of the five dimensions of emotional intelligence (self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills) was found to play a statistically significant role in improving organizational climate. The study recommended the importance of developing leaders' emotional intelligence skills through training programs, and incorporating emotional intelligence criteria into the selection and evaluation of leaders within the institution.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Leaders, Organizational Climate Algeria Telecom – Skikda branch.



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

| المحتوى                                               | الصفحة |
|-------------------------------------------------------|--------|
| الشكر والعرفان                                        |        |
| الاهداء                                               |        |
| الملخص                                                |        |
| قائمة المحتويات                                       |        |
| قائمة الجداول والأشكال                                |        |
| قائمة الملاحق                                         |        |
| مقدمة                                                 | أ - هـ |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة      |        |
| تمهيد                                                 | 07     |
| المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الذكاء العاطفي للقادة | 08     |
| المطلب الأول: مفهوم وأهمية الذكاء العاطفي             | 08     |
| الفرع الأول: تعريف الذكاء العاطفي                     | 08     |
| الفرع الثاني: أهمية الذكاء العاطفي                    | 10     |
| المطلب الثاني: نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي            | 11     |
| الفرع الأول: نماذج الذكاء العاطفي                     | 11     |
| الفرع الثاني: أبعاد الذكاء العاطفي                    | 14     |
| المطلب الثالث: الذكاء العاطفي في القيادة              | 17     |
| الفرع الأول: مهام القادة الأذكياء عاطفيا              | 17     |
| الفرع الثاني: خصائص القيادة بالذكاء العاطفي           | 18     |
| المبحث الثاني: مدخل إلى المناخ التنظيمي               | 19     |
| المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه           | 19     |
| الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي                    | 19     |
| الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي                   | 20     |

|    |                                                                                                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21 | <b>المطلب الثاني:</b> أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه                                   |
| 21 | الفرع الأول: أبعاد المناخ التنظيمي                                                                 |
| 23 | الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي                                                   |
| 25 | <b>المطلب الثالث:</b> العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة والمناخ التنظيمي                           |
| 26 | <b>المبحث الثالث:</b> الأدبيات التطبيقية للدراسة                                                   |
| 26 | <b>المطلب الأول:</b> الدراسات السابقة                                                              |
| 26 | الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية                                                       |
| 27 | الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية                                                     |
| 29 | <b>المطلب الثاني:</b> أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والقيمة المضافة |
| 29 | الفرع الأول: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية                          |
| 30 | الفرع الثاني: القيمة المضافة التي تعالجها الدراسة الحالية                                          |
| 31 | <b>خلاصة الفصل</b>                                                                                 |
|    | <b>الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-سكيكدة</b>                                   |
| 33 | <b>تمهيد</b>                                                                                       |
| 34 | <b>المبحث الأول:</b> الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة                                         |
| 34 | <b>المطلب الأول:</b> نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة                                |
| 34 | الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي                                                         |
| 34 | الفرع الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة                                               |
| 34 | الفرع الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة                                                |
| 35 | الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة                                    |
| 37 | <b>المطلب الثاني:</b> الطريقة المستخدمة في الدراسة                                                 |
| 37 | الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة                                                                   |
| 37 | الفرع الثاني: منهج الدراسة                                                                         |
| 37 | الفرع الثالث: متغيرات الدراسة                                                                      |
| 37 | <b>المطلب الثالث:</b> الأدوات المستخدمة في الدراسة                                                 |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 37 | الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات              |
| 39 | الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات          |
| 41 | الفرع الثالث: صدق وثبات الدراسة                             |
| 48 | المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات              |
| 48 | المطلب الأول: تحليل الاستبيان                               |
| 48 | الفرع الأول: تحليل المتغيرات الشخصية                        |
| 53 | الفرع الثاني : تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة |
| 60 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة                        |
| 60 | الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية                        |
| 68 | الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية                       |
| 68 | المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج                        |
| 68 | الفرع الأول: النتائج الرئيسية للدراسة                       |
| 70 | الفرع الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة                  |
| 71 | خلاصة الفصل                                                 |
| 73 | الخاتمة                                                     |
| 73 | الاستنتاجات                                                 |
| 74 | التوصيات                                                    |
| 74 | آفاق الدراسة                                                |
| 76 | قائمة المراجع                                               |
| 81 | قائمة الملاحق                                               |



# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                        | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | خصائص القيادة بالذكاء العاطفي                                                       | 18     |
| 02    | أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية                       | 29     |
| 03    | توزيع الاستبيان على عينة الدراسة                                                    | 38     |
| 04    | مقياس ليكارت الخماسي                                                                | 39     |
| 05    | الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة                                             | 39     |
| 06    | درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي                                                      | 40     |
| 07    | معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الوعي الذاتي والدرجة الكلية لعبارته         | 41     |
| 08    | معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات تنظيم الذات و الدرجة الكلية لعبارته         | 42     |
| 09    | معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الدافعية و الدرجة الكلية لعبارته            | 42     |
| 10    | معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التعاطف و الدرجة الكلية لعبارته             | 43     |
| 11    | معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المهارات الاجتماعية و الدرجة الكلية لعبارته | 44     |
| 12    | معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي و المحور الذي ينتمي إليه        | 44     |
| 13    | معاملات الارتباط بين كل عبارة و المحور الذي ينتمي اليه                              | 45     |
| 14    | معاملات الارتباط بين محاور الدراسة و الدرجة الكلية للعبارات                         | 45     |
| 15    | معامل ألفا كرو نباخ لكل محور                                                        | 46     |
| 16    | التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة(اختبار كولموجروف-سميرنوف)                            | 47     |
| 17    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                                  | 48     |
| 18    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن                                                   | 49     |
| 19    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي                                          | 50     |

|    |                                                                                                                               |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 20 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي                                                                                   | 51 |
| 21 | توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية                                                                                       | 52 |
| 22 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الوعي الذاتي                                      | 53 |
| 23 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تنظيم الذات                                       | 55 |
| 24 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الدافعية                                          | 56 |
| 25 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات التعاطف                                               | 57 |
| 26 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المهارات الاجتماعية                               | 58 |
| 27 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المناخ التنظيمي                                       | 59 |
| 28 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد الوعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة        | 60 |
| 29 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد تنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة         | 61 |
| 30 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد الدافعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة            | 62 |
| 31 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد التعاطف في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة             | 62 |
| 32 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد المهارات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة | 63 |
| 33 | اختبار T العينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى الى متغير الجنس                                          | 64 |

|    |                                                                                                                                      |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 34 | اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova لتحديد<br>الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى الى متغير السن                               | 64 |
| 35 | المقارنات المتعددة (Multiple Comparaisons) لمتغير السن                                                                               | 65 |
| 36 | اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova لتحديد الفروق<br>في إجابات أفراد العينة تعزى الى متغير المؤهل العلمي                      | 66 |
| 37 | اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova لتحديد الفروق<br>في إجابات أفراد العينة تعزى الى متغير المنصب الوظيفي                     | 66 |
| 38 | المقارنات المتعددة (Multiple Comparaisons) لمتغير<br>المنصب الوظيفي                                                                  | 67 |
| 39 | اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova لتحديد الفروق<br>في إجابات أفراد العينة تعزى الى متغير الاقدمية المهنية                   | 67 |
| 40 | نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الذكاء العاطفي للقادة<br>في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -<br>سكيكدة. | 68 |

## قائمة الأشكال

|    |                                         |    |
|----|-----------------------------------------|----|
| 01 | النموذج المقترح للدراسة                 | د  |
| 02 | نماذج الذكاء العاطفي                    | 14 |
| 03 | عينة الدراسة حسب متغير الجنس            | 49 |
| 04 | عينة الدراسة حسب متغير الجنس            | 50 |
| 05 | عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي    | 51 |
| 06 | عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي   | 52 |
| 07 | عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية | 53 |

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق                                     | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------|--------|
| 01    | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر<br>-سكيدة | 82     |
| 02    | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان                | 83     |
| 03    | استبيان الدراسة                                  | 84     |
| 04    | بعض مخرجات برنامج spss                           | 89     |

# المقدمة

## مقدمة

شهد الفكر الإداري الحديث تحولات متسارعة دفعت المنظمات إلى إعادة النظر في أساليب تسييرها، بالرغم من اختلاف توجهاتها وأهدافها، أصبحت القيادة الفعالة أمرا لازما لضمان استمراريته وتحقيق غاياتها. وقد أوجدت هذه التحولات تنافسا متزايدا بين المنظمات مما دفعها إلى البحث عن مقومات جديدة للتميز والنجاح لم تعد تقتصر على الموارد المادية والتقنية بل امتدت لتشمل الجانب الإنساني بكل أبعاده.

في ظل هذه التحولات، أصبح على المنظمات الاعتماد على قادة قادرين على التأثير الإيجابي في العاملين وتوجيههم، ولعل الذكاء العاطفي من أبرز ما يميز هؤلاء القادة، إذ يمنحهم القدرة على التعامل مع مختلف المواقف بفاعلية و بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

تعد بيئة العمل الداخلية من أبرز العوامل التي تحكم مستوى أداء العاملين وانتمائهم، إذ تنعكس طبيعة العلاقات السائدة بين القادة والعاملين على مختلف السلوكيات التنظيمية، الأمر الذي يجعل المناخ التنظيمي مرتبطا ارتباطا وثيقا بالكفاءات الإنسانية للقائد يتحدد هذا المناخ من خلال جملة من المؤثرات التنظيمية التي تتأثر بشكل مباشر بما يمتلكه القائد من كفاءات عاطفية.

إذا كان المناخ التنظيمي يشكل البيئة التي يعمل فيها الأفراد و يتفاعلون، فإن الذكاء العاطفي للقائد يعد من أهم المحددات التي تسهم في تشكيله وتوجيهه، مما يجعل الاهتمام به ضرورة تفرضها متطلبات العمل المؤسسي الحديث باعتباره المحرك الأساسي في تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون و الولاء التنظيمي.

## أولاً: إشكالية الدراسة

في إطار محاولة الكشف عن دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات عموما وفي مؤسسة اتصالات الجزائر خصوصا، ويمكن طرح الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

**ما دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -سكيكدة؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة؟

- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة؟

- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) الدافعية في تحسين المناخ لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة؟
- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعاطف في تحسين المناخ لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة؟
- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات الاجتماعية في تحسين المناخ لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة المدروسة حول متغير الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس - السن - المؤهل العلمي - المنصب الوظيفي - الأقدمية المهنية)؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة ,تم صياغة الفرضيات التالية:

### 1- الفرضية الرئيسية

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة.

### 2-الفرضيات الفرعية

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الوعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الدافعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعاطف في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المهارات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة.
- لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس - السن - المؤهل العلمي - المنصب الوظيفي - الأقدمية المهنية).

### ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار موضوع الدراسة جاء نتيجة لمبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

#### 1- المبررات الذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص باعتباره جزء لا يتجزأ من إدارة الأعمال.
- الرغبة الشخصية في التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الذكاء العاطفي للقادة ودوره في تحسين المناخ التنظيمي.
- السعي إلى توسيع المعرفة في موضوع يجمع بين الجانب السلوكي والتنظيمي.

#### 2- المبررات الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- حداثة الموضوع وأهميته البالغة في مجال إدارة الأعمال.
- تزايد الاهتمام بالذكاء العاطفي في الدراسات الإدارية الحديثة.

#### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي، باعتباره من العوامل المهمة في بناء علاقات مهنية فعالة وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تقديم نتائج ميدانية من واقع مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة، بما يساعد على توجيه القادة نحو الرفع من فعالية ممارساتهم القيادية والإسهام في تحسين بيئة العمل، إضافة إلى إثراء الجانب العلمي في هذا المجال.

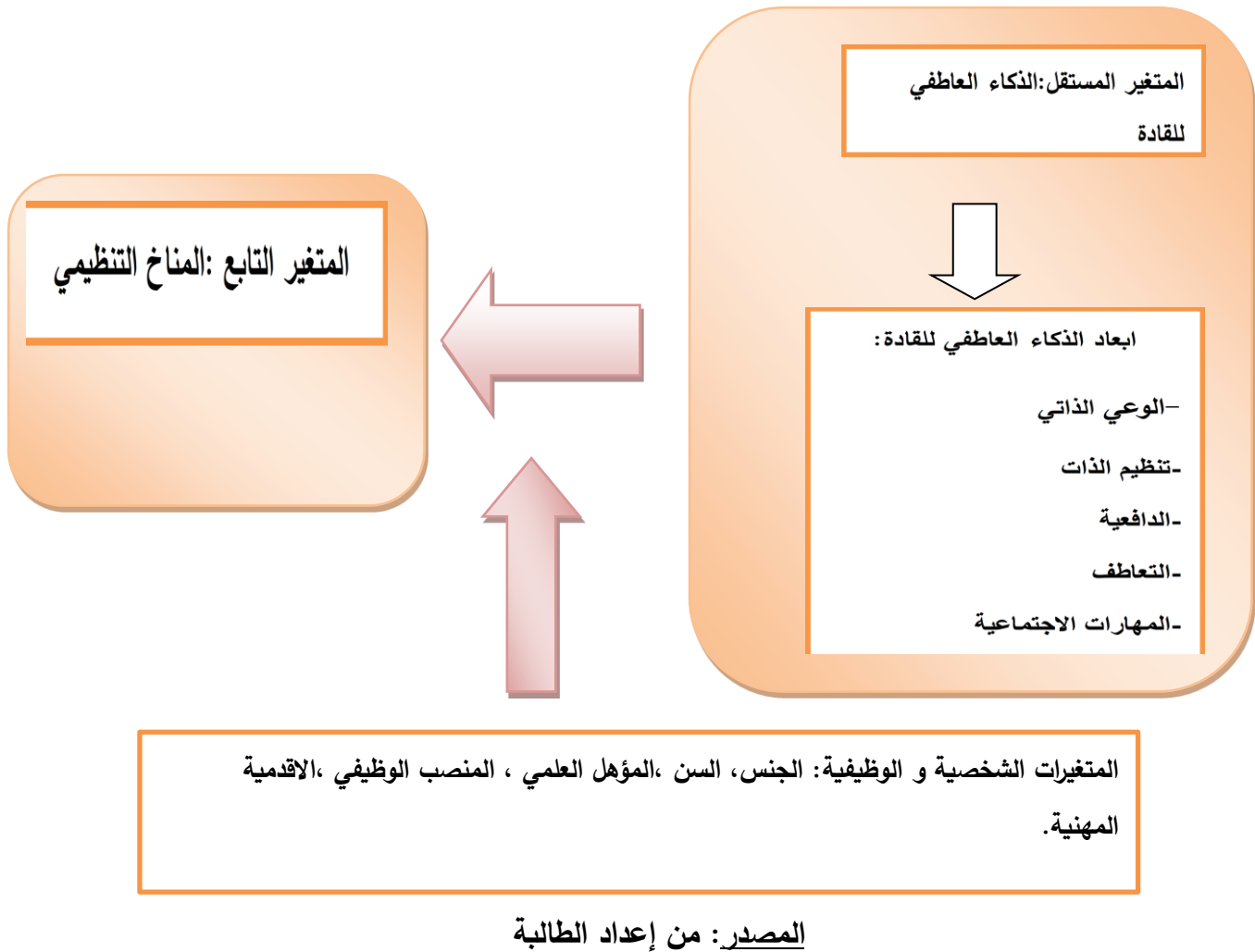
#### خامسا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة بصفة أساسية إلى:

- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من الذكاء العاطفي للقادة والمناخ التنظيمي.
- الكشف عن دور الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة في تحسين المناخ التنظيمي.
- إبراز مهام القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع و دورها في تحسين المناخ التنظيمي.
- تحليل دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - سكيكدة.

سادسا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



سابعا: حدود الدراسة

- 1- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة مختلف أبعاد الذكاء العاطفي للقادة (المتغير المستقل) والمناخ التنظيمي (المتغير التابع).
- 2- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - سكيكدة.
- 3- **الحدود البشرية:** ضم مجتمع الدراسة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة، لعينة قدرها 58 عامل.

#### 4- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين 2026/4/12 إلى غاية 2026/4/26.

ثامنا: **منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة.

1- **الجانب النظري:** تم الاعتماد في الجانب النظري على الكتب، المجلات العلمية، المقالات، رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه.

2- **الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على دراسة حالة من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

تاسعا: **صعوبات الدراسة**

1- **من الجانب النظري:** قلة الدراسات التي تناولت دراسة دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي، رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي مع مفاهيم أخرى.

2- **من الجانب الميداني:** عدم تقديم المعلومات الكافية حول المؤسسة محل الدراسة، ورفض بعض الرؤساء الإجابة على الاستبيان بحجة الضغط الكبير في العمل وقلة الوقت وكون الموضوع جديد.

عاشرا: **هيكل الدراسة**

من أجل دراسة ومعالجة موضوع الدراسة حسب طريقة IMRAD تم تقسيمه إلى فصلين، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث تم التطرق في المبحث الأول الى المفاهيم المتعلقة بالذكاء العاطفي والمبحث الثاني متعلق بالمناخ التنظيمي ومبحث الثالث الأدبيات التطبيقية للدراسة، أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- سكيكدة، وقسم الى مبحثين الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والثاني مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للدراصة

## تمهيد:

يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال الإدارة لما له من دور مهم في فهم سلوك الأفراد والتعامل مع مشاعرهم داخل بيئة العمل. إذ لم يعد نجاح القائد يعتمد فقط على مهاراته الفنية بل أصبح مرتبطاً بقدرته على إدارة انفعالاته والتأثير الإيجابي على مرؤوسيه. ما يساهم الذكاء العاطفي للقادة في خلق بيئة عمل يسودها التعاون والثقة مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

وفي هذا الفصل، سيتم التطرق الى مختلف جوانب الذكاء العاطفي للقادة والمناخ التنظيمي من خلال المباحث الآتية :

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الذكاء العاطفي للقادة

- المبحث الثاني: مدخل إلى المناخ التنظيمي

- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الذكاء العاطفي للقادة

سنحاول في هذا المبحث عرض مختلف المفاهيم الأساسية التي تتعلق بموضوع الذكاء العاطفي للقادة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب. فالمطلب الأول بعنوان مفهوم وأهمية الذكاء العاطفي، أما المطلب الثاني، تم عنونته بنماذج وأبعاد الذكاء العاطفي، والمطلب الثالث سنتناول فيه مهام وخصائص القادة ذوي الذكاء العاطفي.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الذكاء العاطفي

اختلفت آراء الباحثين في التسميات التي أطلقت على هذا المفهوم، فمنهم من أطلق عليه اسم الذكاء العاطفي وفريق ثاني أطلق عليه اسم الذكاء الوجداني، وفريق الثالث أطلق عليه اسم الذكاء الانفعالي، وفريق الرابع أطلق عليه اسم ذكاء المشاعر، وكانت كل هذه التسميات أقرب معنى إلى المصطلح الذي أطلق باللغة الإنجليزية، ولذلك توضح تلك التسميات بأن الذكاء الانفعالي يشير إلى جوانب غير السارة أو السلبية في الانفعالات، كالخوف والحزن والغضب والذكاء العاطفي يشير إلى الانفعالات السارة، كالسرور والحب والإعجاب والذكاء الوجداني يشير إلى أنه أكثر مسؤولية، حيث يضم الخبرات الانفعالية السارة والغير السارة، وذكاء المشاعر يشير إلى الجانب الحسي من الخبرة الانفعالية كشعور بالدفء والراحة ونظر لذلك فإن الباحث يعتمد في دراسته مصطلح الذكاء العاطفي فيما يلي سوف يتم عرض بعض التعريفات المرتبطة بهذا المصطلح.

### الفرع الأول: تعريف الذكاء العاطفي

قبل تعريف الذكاء العاطفي لابد أولاً من التطرق إلى تعريف الذكاء كالتالي:

#### أولاً: تعريف الذكاء

يعرف سبريمان الذكاء على أنه: القدرة على إدراك العلاقات وأطراف العلاقات أو القدرة على القيام بعمليات التفكير العليا وخاصة التفكير المجرد.<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: المعرفة التي تشمل على كل من الفهم، العلم، التكيف، التصور، الإدراك، التميز، بالإضافة إلى مهارة اختيار الوسيلة لتحقيق النتيجة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف محمد عامر إيهاب عيسى المصري، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018، ص 50.

<sup>2</sup> زينب بن سعودي، الذكاء: ثقافات وجذور تاريخية مهدت لظهور المصطلح الحديث، المجلة العربية لعلم الترجمة، المجلد 04، العدد 14، الجزائر، 2025، ص 08.

كذلك عرفه جاردنر بأنه: قدرة نفسية كامنة لمعالجة المعلومات التي يتم تنشيطها في بيئة ثقافية لحل المشكلات وخلق المنتجات التي لها قيمة في ثقافة ما.<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف العاطفة

اختلف علماء النفس في وصفها، وشرحها، لكن اتفق الجميع على أنها حالة معقدة تشتمل على التغييرات الجسدية المصاحبة لعدد كبير من الأشخاص (وتكون في التنفس، النبض، إفرازات الغدد.... الخ) ومن الناحية العقلية، هي حالة من الإثارة أو الانزعاج تتسم بشعور قوي، وفي الغالب مصحوبة بنزعة إلى إتيان شكل سلوكي معين. وعلى الرغم من الإجماع حول هذا التعريف في مستواه الوصفي إلا أنه لم يضع حداً للخلافات حول طرق التمييز بين العاطفة واللاعاطفة.<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: استعداد نفسي ينزع بصاحبه إلى الشعور بانفعالات وجدانية خاصة، والقيام بسلوك معين حيال شيء، أو شخص، أو جماعة، أو فكرة معينة.<sup>3</sup>

### ثالثا: تعريف الذكاء العاطفي

منذ ظهور مصطلح الذكاء العاطفي عام 1990 تضافت جهود الباحثين في تحديد تعريف دقيق له و فيما يلي سوف نذكر ابرز التعاريف:

عرفه جولمان بأنه: قدرة الفرد على مراقبة انفعالاته الخاصة، وانفعالات الآخرين ومعرفة ما يشعر به المرء واستخدام هذه المعرفة لاتخاذ قرارات جديدة.

ويعرفه أيضا بأنه: مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد اللازمة للنجاح المهني والنجاح في الحياة.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> فاطمة غالم، علاقة الذكاءات المتعددة ومفهوم الذات الأكاديمية بالدافعية للإنجاز الدراسي لدى عينة من تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، في علم التدريس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 23.

<sup>2</sup> خالد محمد صالح ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2014، ص 41.

<sup>3</sup> نور الدين حليم، الطاهر بومزبر، إشكالية التأثير العاطفي في الخطاب الشعوري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2023، ص 171.

<sup>4</sup> السعيد نصرات، شوقي ممادي، الذكاء العاطفي وعلاقته بالأمن النفسي لدى عينة من طلبة جامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 08، العدد 04، جامعة الوادي، الجزائر، 2022، ص 100.

كما عرفه عثمان وعبد السميع بأنه: القدرة على فهم الانفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها وفق انفعالات الآخرين والتعامل في المواقف الحياتية.<sup>1</sup>

كذلك عرفه EPSTEIN بأنه: مجموعة من القدرات العقلية التي تساعد الفرد على المعرفة وفهم مشاعره ومشاعر الآخرين، وبصورة أساسية فإن الذكاء العاطفي يوجه القدرة لضبط وتنظيم المشاعر وهو يتضمن جانبين: الأول يتضمن الفهم العقلي للانفعال، والثاني يتضمن الانفعال في الجانب العقلي لإظهار الخطط والأفكار الإبداعية.<sup>2</sup>

أيضا عرفة Salovey & Mayer بأنه: التعبير والتحليل الدقيق للانفعالات الشخصية وانفعالات الآخرين، والقدرة على تحديد مشاعر الفرد الخاصة وتصنيفها والتعبير اللفظي والوجهي عنها.<sup>3</sup>

استنادا إلى التعاريف السابقة يمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه: قدرة الفرد على الفهم والادراك الجيد لانفعالاته ومشاعره الذاتية وانفعالات ومشاعر الآخرين، والقدرة على فهمها وتقييمها بدقة والتحكم فيها وتوجيهها.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الذكاء العاطفي

ويمكن تحديد أهمية الذكاء العاطفي بالنقاط التالية:<sup>5</sup>

- 1- تظهر أهمية الذكاء العاطفي من خلال الصلة بين المشاعر والشخصية والاستعدادات الأخلاقية الفطرية، فهناك أدلة كافية أن المواقف الأخلاقية الأساسية تتبع من المقدرات العاطفية الأساسية.
- 2- أظهرت الدراسات العلمية أن الذكاء العام (الذكاء المعرفي) يسهم في تحقيق النجاح الشخصي بما قيمته 20%، أما الجزء المتبقي 80% فيعزى إلى الذكاء العاطفي.

<sup>1</sup> كريم حرش، محمد ربيعي، الذكاء العاطفي واستراتيجيات المواجهة لدى طلاب الأولى جامعي، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، المجلد 08، العدد 01، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر، 2023، ص 558.

<sup>2</sup> مصطفى بعلي، مستوى الذكاء العاطفي لدى عينة من أساتذة العلوم الاجتماعية بجامعة المسيلة، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2022، ص 95.

<sup>3</sup> إلياس العيداني، أثر الذكاء الشعوري للقائد في دعم مفهوم التميز والتفوق للمنظمات الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، العدد 21، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2015، ص 147.

<sup>4</sup> سعيدة بن غريال، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة رسالة ماجستير غير منشورة، في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 53.

<sup>5</sup> غادة صالح موسى حسين، الذكاء العاطفي لدى مديرات رياض الاطفال وعلاقته بممارستهن للعلاقات الإنسانية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2020، ص 15.

3- هناك علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي والذكاء الأكاديمي أو التحصيل الدراسي في تحقيق التوازن في حياة الفرد بشكل عام والطالب بشكل خاص، وأن تحقيق الذكاء العاطفي لدى الطالب من شأنه أن يساعد في تنمية الذكاء الأكاديمي.

4- في مجال العمل والإدارة أشارت عدة دراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والنجاح في العمل على جميع المستويات، ولا سيما على مستوى الإدارات القيادية العليا، لأن الذكاء العاطفي يلعب دوراً في تعامل القيادات مع العاملين وحسن اختيارهم.

5- كما أن للحالة العاطفية أو الانفعالية للفرد علاقة كبيرة بصحته الجسدية خاصة من حيث رفع قدرة الجهاز المناعي، وهذا أثبت علمياً حيث أن العديد من الأمراض والإصابات ترجع إلى اختلال التوازن النفسي.

### المطلب الثاني: نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي

تعددت نماذج الذكاء العاطفي و تتنوعت أبعاده تبعاً لاختلاف رؤى الباحثين سيتم في هذا المطلب عرض أبرز هذه النماذج ثم التطرق إلى أبعاد الذكاء العاطفي.

### الفرع الأول: نماذج الذكاء العاطفي

هناك نوعان من نماذج الذكاء الانفعالي وهما نماذج القدرات ونماذج المختلطة، وتركز نماذج القدرات العقلية على قدرة إدراك وتنظيم الوجدان ( الانفعالات ) والتفكير فيها، ومن أهم مؤيديها هما: ماير وسالوفي والدر، أما نماذج القدرات المختلطة فهي تجمع بين سمات الشخصية والانفعالات في سياقها الاجتماعي من خلال النشاط الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين، ومن أهم مؤيديها وروادها جولمان وبار - أون. وفيما يلي عرض لهذه النماذج.

#### النموذج المختلط للذكاء العاطفي:

أولاً: نموذج جولمان (Goleman, 1995) للذكاء العاطفي<sup>1</sup>

يحدد مهارات الذكاء العاطفي وفق النموذج الآتي:

- الوعي الذاتي (المعرفة الانفعالية): وتتمثل في الوعي بالذات والتعرف على الشعور وقت حدوثه ورصد المشاعر والانفعالات وفهمها، ويعتبر الوعي بالذات هو البعد الأساسي في الذكاء الانفعالي.
- تنظيم الذات (إدارة الانفعالات): وتشمل القدرة على التعامل مع الانفعالات وإدارتها بشكل ملائم وتهدئة النفس والتخلص من القلق والمشاعر السلبية.
- الدافعية الذاتية: أي توجيه الانفعالات لتحقيق هدف معين للفرد، وأن يكون الفرد مصدر الدافعية لذاته

<sup>1</sup> صبرينة غربي، ربحة بن عامر، الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط، دراسات نفسية وتربوية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2013، ص 77.

- **التعاطف (إدارة انفعالات الآخرين):** وتتضمن القدرة على التعاطف مع الآخرين ومعرفة انفعالاتهم والقدرة على التقاط الإشارات الانفعالية للآخرين، وتبنى هذه المقدرة على أساس الوعي بالانفعالات وتعتبر مهارة إنسانية ضرورية في الأعمال القيادية.

- **المهارات الاجتماعية (إدارة العلاقات الاجتماعية):** وهذا المجال يتطلب الكفاية الاجتماعية ويتطلب المهارات التأثيرية لإدارة انفعالات الآخرين وضبطها، ويعتبر هذا البعد متطلباً هاماً في القيادات العليا والأعمال التي تتطلب اتصالات مع المجتمع بشكل مكثف.

ثانياً: نموذج (بار-أون) للذكاء العاطفي (Bar-On, 1997):<sup>1</sup>

يعتبر بارون من رواد النماذج المختلفة للذكاء العاطفي، حيث قدم نموذجاً للذكاء العاطفي سمي بالنموذج المختلط التكاملي يوضح نموذجاً أن الذكاء العاطفي يضم نظام من القدرات غير المعرفية، ومجموعة المهارات الشخصية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع متطلبات البيئة وضغوطها.

واعتمد بارون في تحديد مكونات الذكاء العاطفي بناء على نظريته فقد أشار إلى أن الذكاء العاطفي يتكون من (15) مهارة وقدرة وموزعة على خمس مكونات رئيسية هي: المهارة الشخصية، المهارات ما بين الأشخاص، المهارة التكيفية، مهارة إدارة التوتر، مهارة المزاج العام.

- **المكونات الشخصية الداخلية:** وتتكون من مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح وهي: الوعي الذاتي وتوكيدها وتقدير الذات وتحقيق الذات والاستقلالية.

- **مكونات العلاقات بين الأشخاص:** وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين، مثل: التعاطف والمسؤولية الاجتماعية والعلاقة بين الأشخاص.

- **مكونات التكيفية:** وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة، مثل: حل المشكلات واختبار الواقع والمرونة

- **مكونات إدارة التوتر:** وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات، مثل: تحمل الضغوط والتوتر وضبط الاندفاع.

- **مكونات المزاج العام:** وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي، مثل: السعادة والتفاؤل.

<sup>1</sup> أية شاكر أبو دمور، فريال عبد الهادي شنيكات، فاعلية برنامج تدريبي يستند إلى نظرية بار-أون في تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الطلبة الموهوبين في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 4، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2021، ص 123.

## نموذج القدرات للذكاء العاطفي:

ثالثا: نموذج (Mayer & Salovey, Caruso, 1999) للذكاء العاطفي:<sup>1</sup>

حدد ماير وكارروسو و سالوفي النموذج التالي للذكاء الانفعالي ويتكون من مجموعة من القدرات الرئيسة التي تم تصنيفها إلى أربعة مجالات وهي:

- القدرة على الوعي الانفعالي: وتتضمن القدرة على إدراك الانفعالات بدقة والتعبير عنها، وتتضمن كذلك التقييم والتدقيق للانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين.

- القدرة على استخدام الانفعالات: وتتضمن القدرة على استخدام الانفعالات لتقوية وتسهيل التفكير، وتتضمن كذلك القدرة على الربط الدقيق بين الانفعالات وبعض الأحاسيس وهذه القدرة تستهدف استخدام الانفعالات للمعلومات المهمة لتحسين التفكير في الموقف، التأرجح بين عدة انفعالات لرؤية الأمور من عدة زوايا .

- القدرة على فهم الانفعالات ودلالاتها: وتتضمن القدرة على تحليل الانفعالات إلى أجزاء وفهم الانفعالات، وكذلك القدرة على فهم المشاعر المتداخلة والمعقدة في المواقف الاجتماعية.

- القدرة على إدارة الانفعالات: وتتضمن القدرة على إدارة المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين وضبط المشاعر السلبية وتغيير الحالة المزاجية.

رابعا: نموذج وايزنجر:<sup>2</sup>

يستند في بناء هذا النموذج على نظرية سالوفي وماير في الذكاء الانفعالي، حيث يتضمن هذا النموذج على ثلاث كفايات متصلة بالبعد الشخصي، ويحتوي البعد الشخصي للذكاء الانفعالي على الكفايات الآتية:

- الوعي بالذات: وهو مراقبة الفرد لنفسه من خلال أفعاله ومحاولة التأثير بنتائج أفعاله لتصبح أكثر فعالية.

- إدارة الانفعالات: وهو فهم الانفعالات الذاتية والسيطرة على هذه الانفعالات واستخدام ذلك في التعامل مع الأمور بشكل منتج.

الدافعية الذاتية: ويقصد بها تمييز واستخدام المصادر المتاحة للدافعية (الداخلية والخارجية) لاستغلال الفرص بفاعلية، وهذه الكفاية تتضمن الحديث الذاتي وتدريب الذات.

أما الكفتان المتصلتان بالبعد بين الشخصي فهما:

- الاتصال الجيد: وهو تطوير مهارات اتصال فاعلة، والانخراط في ممارسات الاتصال الفاعل في بناء العلاقات.

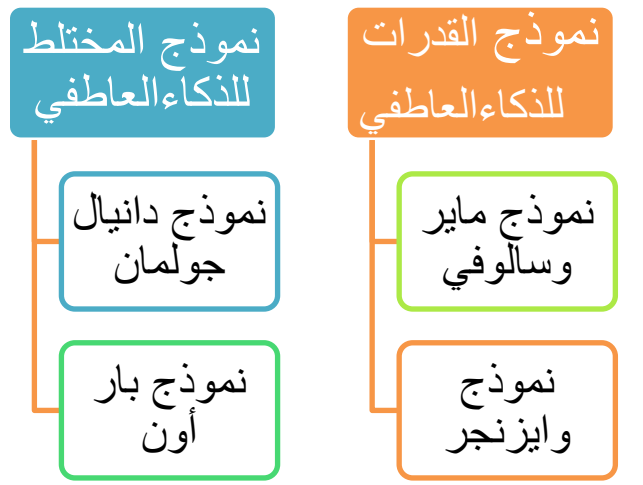
<sup>1</sup> دلال سلامي، الذكاء العاطفي - مدخل نظري - مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 15، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي الجزائر، 2016، ص ص 169-170.

<sup>2</sup> صيرينة غربي، بن عامر ربة، مرجع سبق ذكره ، ص78.

- مراقبة الانفعالات: وهي مساعدة الآخرين في إدارة انفعالاتهم واستغلال قدراتهم بأقصى درجة ممكنة.

بالرغم من اختلاف مفاهيم الذكاء العاطفي إلا أنها مكتملة لبعضها الآخر، وذلك لأن كل النماذج تهدف إلى فهم أسلوب ومهارة كل فرد في إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها والاستفادة منها في محاولة التنبؤ والتركيز على فعالية الفرد الوظيفية والاجتماعية تشير الدراسات المختلفة إلى أن الذكاء العام وحده لا يضمن تحقيق نجاح الفرد في المجالات العملية إنما يحتاج الفرد إلى مزيج من التعقل والتفكير والتأمل والتحسس بحيث يؤدي هذا المزيج والذي نطلق عليه "بالذكاء الانفعالي" إلى تحقيق النجاح في مجالات الحياة المختلفة.

الشكل رقم (02): نماذج الذكاء العاطفي



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: أبعاد الذكاء العاطفي

يتضمن الذكاء العاطفي خمسة أبعاد وهي:

أولاً: الوعي الذاتي<sup>1</sup>:

يدخل مفهوم الوعي الذاتي أساساً ضمن مفاهيم علم النفس، ويرى معظم علماء النفس أن الوعي الذاتي هو معرفة الفرد لنقاط ضعفه وقوته، والمعرفة الجيدة لكيفية تسيير كليهما ضمن الحالات المزاجية التي يتعرض لها الفرد.

وقد حدد جولمان مكونات هذا البعد بالآتي:

- معرفة الفرد لانفعالاته ومقدرته على التكيف والمرونة في مواجهة التغيير.

<sup>1</sup> محمد جوبر، خالد حيرش، تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على إدارة المعرفة دراسة حالة جامعة الأغواط - الجزائر - مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر 2022، ص 300.

- اكتشاف الفرد لانفعالاته من خلال معرفة مواطن القوة والضعف لدى الفرد وحدودها.
- مقدرة الفرد على التعبير عن انفعالاته بصورة صحيحة من حيث ضبط الذات ويعني السيطرة على الاندفاعات والانفعالات غير المناسبة.
- مقدرة الفرد على تقدير ذاته وعواطفه تجاه الآخرين من خلال تحمله الشخصي لمسؤولية الأداء والوفاء بالالتزامات.
- مقدرة الفرد على ربط مشاعره بما يفكر فيه والثقة في نفسه من خلال تحقيق مستويات مناسبة من الولاء والتعاون وتكامل الشخصية.

#### ثانياً: تنظيم الذات:

يرى جولمان أنها تعني قدرتنا على التحكم بمشاعرنا السلبية والإيجابية وكيفية التعامل معها في المواقف الاجتماعية المختلفة، وهي تتطلب منا مهارة شخصية بقدرتنا على السيطرة التامة على أنفسنا وانفعالاتنا. ومكونات هذا البعد هي كالتالي:

- قابلية الفرد على ضبط انفعالاته والتحكم بها وفهم الأفراد الآخرين والإحساس بمشاعرهم واحترام وجهات نظرهم والاهتمام بالنشط باهتماماتهم.
- قابلية الفرد ومقدرته على تغيير حالاته المزاجية عندما تتغير الظروف.
- قابلية الفرد على تنظيم انفعالاته وتوليد أفكار جديدة لديه بما يخدم الآخرين وإدراكها ومحاولة إشباعها؛
- مقدرة الفرد على التكيف مع الأحداث الجارية ضمن البيئة التي يعمل فيها.

#### ثالثاً: الدافعية:<sup>1</sup>

يرى (Stephen A. Woods) أن الدافعية هي الحالة الداخلية التي تنشأ وتحدد اتجاهاتنا الخاصة بأفكارنا ومشاعرنا وأفعالنا، حيث إن الأفراد بدافعهم الذاتي يعملون باستمرار نحو تحقيق أهدافهم، فالتقدم والسعي نحو تحقيق أهدافنا هو العنصر الثالث للذكاء العاطفي، وإن الأمل والتفاؤل هما من سمات الشخصية كمكونات أساسية للدافعية تدفعنا إلى تحقيق أهدافنا، ولديهم مستويات عالية للغاية بالنسبة للجودة عملهم.

#### وهذا البعد يشتمل على مجموعة من الأبعاد:

الأمل: من حيث تحمل الضغوط والاستعداد نحو التخطيط لتحقيق أهداف المجموعة ككل للمنظمة.

<sup>1</sup> أمال سليمان، فعالية برنامج تدريبي مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى استاذات التعليم المتوسط دراسة ميدانية باكمالية وغلانة الجديدة - جامعة - ولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس، تخصص علم نفس اجتماعي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2014-2015، ص 48.

**التفاؤل:** العمل المتواصل بين الأفراد من خلال الإصرار نحو الوصول إلى الأهداف المزعومة رغم العوائق المحيطة به.

**التركيز:** الدافع للإنجاز من خلال المثابرة وبذل الجهود لتحسين أو تحقيق مستوى معين من الامتياز نحو تحقيق الهدف.

#### رابعاً: التعاطف:<sup>1</sup>

يرى (Alferaih) بأن التعاطف يعد البعد الحقيقي للذكاء العاطفي، حيث إن الأفراد يعتبرون أن وجود التعاطف أمر بالغ الأهمية في عمل الإدارة ضمن عمل الفريق أو المنظمة الناجحة. يسعى القائد هنا أو المدير هنا إلى التعاطف مع الأشخاص الآخرين من حيث قدرتهم على وضع أنفسهم في حالة شخص آخر، كل هذه الأمور تساعد على تطوير الناس على فريقهم.

#### وينقسم التعاطف إلى الأبعاد التالية:

- حساسية الأفراد تجاه المواقف وتحدي التعصب والانحياز، وكذلك الاستفادة من التنوع كفرصة لخلق بيئة مناسبة للأفراد.
- فهم وتوضيح الانفعالات التي يمارسها الآخرون وحثهم على تحقيق الإنجاز، والتعامل مع الشخصيات الصعبة والمشاكل المتواجدة.
- قدرة على التعامل مع الشخصيات الصعبة والمشاكل المزمنة، مساعدة الآخرين قدر الإمكان من خلال خلق روح التعاون بين الفريق لتحقيق أهداف جماعات العمل.
- الوعي بالقوانين والتعليمات الخاصة، الاستعداد للمبادرة عندما تتاح الفرصة في المنظمة.

#### خامساً: المهارات الاجتماعية:<sup>2</sup>

يرى (Niehoff) بأن المهارات الاجتماعية هي قابلية الأشخاص الآخرين في العمل على تحمل المسؤولية وتأكيد الذات وضبطها، والقدرة على فهم والتواصل مع الآخرين من حيث إن القادة أو المسؤولين لديهم المقدرة على التواصل مع الآخرين من حيث الاستماع ليس سوى الأخبار السيئة وإنما كذلك الأخبار الجيدة وأنهم هم الخبراء في الحصول على فريقهم لتقديم الدعم لهم وتكون متحمسة جداً أو مشروع جديد والتي تعني بها مستوى ما يتمتع به الفرد من حيث التأثير في المواقف الاجتماعية المختلفة.

<sup>1</sup> ابتسام بنت محمد بن عامر العويسية، اثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان، 2022، ص42.

<sup>2</sup> محمد جوير، خالد حيرش، مرجع سبق ذكره، ص301.

وهذه المهارات تتضمن:

- المهارة في تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- القدرة على أداء الأدوار القيادية في تكوين علاقات اجتماعية ومهارات.
- الاتصال والتعاون مع الآخرين بشكل منظم.
- القدرة على العمل مع الفريق كوحدة متجانسة مع بعضها.
- القدرة على إدارة الصراعات والأزمات في الوقت المناسب.
- القدرة على تقبل التغيرات الحادثة في المجتمعات والظروف البيئية.

**المطلب الثالث: الذكاء العاطفي في القيادة**

يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الفعالة، وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى مهام القادة الأذكياء عاطفياً ثم خصائصهم.

**الفرع الأول: مهام القادة الأذكياء عاطفياً**

يعتبر الذكاء العاطفي أحد العوامل التي تمكن المنظمات من تطوير المهارات القيادية، إذ يمكنهم من فهم احتياجات الآخرين ووضع استراتيجيات فعالة، من أجل التأثير على سلوكياتهم، وهذا أمر هام لعملية التأثير على الآخرين، وفهم ما يلزم عمله، والاتفاق عليه وكيفية القيام بذلك، وتيسير الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف.

حيث يظهر عمل القادة الأذكياء عاطفياً من خلال<sup>1</sup>:

**أولاً: تحويل المزاجية السلبية إلى المزاجية الإيجابية:**

يشير إلى أن القادة الأذكياء عاطفياً يأخذون دور "مديري المزاج" للتأثير على مشاعر موظفيهم، والسماح لهم بتجربة مشاعر إيجابية وأقل سلبية.

**ثانياً: جودة العلاقات الاجتماعية:**

اكتشف George أن القادة الذين لهم القدرة على فهم العواطف، هم أكثر عرضة لإقامة علاقات ذات جودة عالية مع موظفيهم والحفاظ عليها.

<sup>1</sup> نوال لزرق، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص إدارة الافراد والمنظمات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر 2018-2019، ص58.

### ثالثاً: تهيئة بيئة العمل للموظف:

يشعر الموظفون بالاهتمام بالعمل، لأنهم يلتزمون عاطفياً مع عملهم، ويمكن اعتبار ذلك عملية عاطفية تتمثل في الالتزام العاطفي، وبما أن القادة أذكاء عاطفياً يعبرون عن المشاعر الأكثر إيجابية، كما لديهم القدرة على إدارة هذه العملية بفعالية.

### الفرع الثاني: خصائص القيادة بالذكاء العاطفي

هناك بعض السمات الأساسية التي تظهر القيادة بالذكاء العاطفي والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): خصائص القيادة بالذكاء العاطفي

| شرح موجز                                                                                                                                                                                                                                             | خصائص القيادة بالذكاء العاطفي                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| الذكاء العاطفي يساعد القادة على معالجة التحديات والفرص المتاحة في المنظمة، ويمكن من توجيه قدرات معاوني لتحقيق رسالة المنظمة.                                                                                                                         | تطوير الأهداف والغايات الجماعية                   |
| القادة الأذكاء عاطفياً يوجهون عواطف الآخرين برفق، لتوليد المزاجية الإيجابية في نفوسهم، وتسهيل اشتراكهم في المهام الهامة.                                                                                                                             | غرس في الآخرين تقديراً لأهمية العمل               |
| قدرة القادة على توليد الحماس يتطلب مهارات في تقييم مشاعر الآخرين، وتوقع تغييرات المزاج وهذا يمكن القادة من المحافظة على الالتزام الجماعي للأهداف التنظيمية.                                                                                          | إنشاء والحفاظ على الحماس والثقة والتفائل والتعاون |
| الذكاء العاطفي يساعد القادة على استخدام المدخلات العاطفية في عملية صنع القرار، من خلال إدارة العواطف بالطريقة المرغوبة، والقدرة على التعامل مع المشاكل بمرونة، وإيجاد حلول بديلة، وتوليد الحماس في معاونيهم، وخاصة في مرحلة التغيير التنظيمي الصعبة. | تشجيع المرونة في عملية صنع القرار والتغيير        |
| قدرة القادة على استحضار الالتزام العاطفي لدى معاونيهم، وذلك بسرد تاريخ المنظمة وقيمها الثقافية، بهدف توليد العواطف الإيجابية لدى معاونيهم.                                                                                                           | إنشاء والحفاظ على الهوية ذات معنى بالنسبة للمنظمة |

**المصدر:** نوال لزرق، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر 2018-2019، ص57.

## المبحث الثاني: مدخل إلى المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من أبرز المفاهيم في علم النفس التنظيمي، نظراً لتأثيره المباشر على سلوك الأفراد وأدائهم داخل المنظمة، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى أبرز جوانبه.

### المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه

سننظر من خلال هذا المطلب إلى مفهوم المناخ التنظيمي وأبرز خصائصه.

### الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي

تعددت التعاريف لمفهوم المناخ التنظيمي نظراً لتعدد العوامل والمؤثرات الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، وفيما يلي يتم التطرق إلى بعض هذه التعاريف:

المناخ التنظيمي في اللغة يستخدم كمصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في مختلف أوقات السنة. أما تعريفه في الأدب الإداري فهو النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي حيث أنه يعد كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بالإنسان.<sup>1</sup>

وعرفه الشربيني بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية، ويدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة فضلاً عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، وأن لهذه الخصائص أثراً على السلوك الوظيفي لأفراد التنظيم، وتنسم بدرجة من الاستقرار النسبي.<sup>2</sup>

عرف كل من (ForhandandGelmer) أن المناخ التنظيمي: هو مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مستقرة عبر الزمن و تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.<sup>3</sup>

كذلك عرفه العميان بأنه: البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي بن سعيد بن راشد العبري، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، تخصص القيادة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2021، ص 27.

<sup>2</sup> عبد الناصر طلب حسن، المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على أعضاء هيئة التدريس والموظفين دراسة حالة كلية التطبيقية بحريملاء، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد 58، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2023، ص 313.

<sup>3</sup> أكرم أحمد رضا الطويل إسراء وعد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 25.

<sup>4</sup> وردة قعيرة بحري صابر، سيكولوجية المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال الأبعاد والعوامل، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاقتصادية، ألمانيا برلين، 2025، ص 22.

وعليه يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة، وهذه الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

يتميز المناخ التنظيمي الجيد بالعديد من الخصائص وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- إن المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون على وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.
- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحاً أضيف من مصطلح المناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.
- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- يشترك فيه عدة أشخاص في الوقت نفسه.
- يعد محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعد محددات للسلوك.

<sup>1</sup> بختة حداد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة أطروحة الدكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2017-2018، ص 24.

<sup>2</sup> عبد القادر نعمي، تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية دراسة ميدانية على مستوى مركب محمد بوضياف الجزائر العاصمة، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية و منشآت الرياضية معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3، 2018-2019، ص 28.

## المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

يتناول هذا المطلب أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

### الفرع الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

#### أولاً: الهيكل التنظيمي

يعرف (Chandan) الهيكل التنظيمي على أنه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة ويحدد هيكل المنظمة وتقسيم العمل فيها، كما يبين كيف ترتبط وظائفها ونشاطاتها ببعضها، ويبين تخصص ومهام وترتيب العاملين إلى هذه الوظائف التي من خلالها تتجزأ المنظمة أهدافها، ولابد عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة التي تحدد نجاح المنظمة وهي:

- 1- الهدف الرئيسي للمنظمة: تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخططها الاستراتيجية.
- 2- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام.
- 3- تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم ذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع، ويلزم المنظمة تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعباء والمسؤوليات.
- 4- تحديد الوظائف وتوصيفها وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.
- 5- دراسة المركزية واللامركزية ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: نمط القيادة

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة، كما أن القيادة تؤثر بدرجة كبيرة على حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، نذكر منها:

- القيادة الديكتاتورية: والتي تتميز بالمركزية والسلطوية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد.
- القيادة الديمقراطية: هي القائمة على اللامركزية و تفويض السلطة والاتصال ذو الوجهين مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار والإبداع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سماعيل غليد، واقع المناخ التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية وأثره على ضغوط العمل والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من أعوان الحماية المدنية لولاية غليزان، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، في علم النفس تخصص علم النفس والصحة العقلية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021-2022، ص 25.

<sup>2</sup> البشير غربي أيوب مسيكر، رانية هادف، واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سكيكدة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2022، ص 448.

### ثالثا: نمط الاتصال

حيث أن أشكال الاتصال الرسمي أو غير الرسمي يمكن أن يعبر عن طبيعة المناخ، فعندما توجد عملية اتصالات أفقية من قسم إلى قسم أو اتصالات هابطة وصاعدة تتيح إبداء الرأي والتشاور فإن ذلك يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يتطور معه التنظيم.<sup>1</sup>

### رابعا: التكنولوجيا

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر. تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.<sup>2</sup>

### خامسا: الحوافز

تسمح الوسائل التحفيزية المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لموظفيها في تعزيز العدالة التنظيمية والثقة والانتماء، كما تؤدي إلى الرفع من دافع الالتزام وأداء الأعمال وإنشاء روح الابداع والتقليل من السلوكيات السلبية وتشجع على تحمل المسؤولية، والعمل بكل قواهم لتحقيق أهدافها المرسومة.<sup>3</sup>

### سادسا: مشاركة العاملين في صنع القرار

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات... والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار

<sup>1</sup> فريدة العيفاوي، جمال العيفة، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2016، ص 44.

<sup>2</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة «احمد بوقرة» بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2009-2010، ص 29.

<sup>3</sup> جيلالي بهاز، أميرة جقاوة، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص 463.

في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك عدة عوامل تؤثر على المناخ التنظيمي، منها: عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، وعوامل شخصية ونفسية:

#### أولاً: العوامل الخارجية<sup>2</sup>:

تشمل البيئة الخارجية مجموعة من الأسس الخارجية التي تؤثر على العمل داخل المنظمة، كالظروف السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية.

**1- البيئة الاقتصادية:** يؤثر الوضع الاقتصادي السائد بشكل إيجابي أو سلبي على العاملين؛ فعند حدوث أزمات اقتصادية تؤدي إلى فصل العمال والموظفين، قد تؤثر سلباً على نفسياتهم وتنعكس على مستوى أدائهم الوظيفي.

**2- البيئة الأسرية:** وهي المشاكل العائلية والمادية التي يتعرض لها بعض الأفراد، مما تسبب لهم ضغوطات نفسية قد تنعكس على أدائهم الوظيفي.

ويمكن إدراج هذه العوامل في نموذج "ستيرز" الذي اعتبر البيئة الخارجية للمنظمة من أهم العناصر المؤثرة فيها، وتشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

#### ثانياً: العوامل التنظيمية<sup>3</sup>:

تلعب العوامل التنظيمية دوراً محورياً في التأثير على سلوكيات العاملين وأدائهم في المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهم هذه العوامل:

**1/ القيم المهنية:** هناك أهمية كبيرة للقيم التي تحكم أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين؛ فإذا كان التعامل مبنياً على أساس قيم الاحترام سيشعر العامل بالأمان ويتحسن أدائه، أما إذا كان مبنياً على أساس الاستغلال والقيم المادية وفق الربح والخسارة وعدم الاحترام المتبادل، فقد يؤثر على نفسية العامل وأدائه سلباً.

<sup>1</sup> رضا محاد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، 2015، ص 178.

<sup>2</sup> نبال جبران سليم حماتي، المناخ السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر: فحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، اطروحة دكتوراه غير منشورة، في برنامج الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، 2024، ص 24.

<sup>3</sup> هدى ساكر، المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى الاستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2021-2022 ص 63.

**2/ النمط القيادي المتبع:** يؤثر نوع القيادة على سلوك العاملين سلباً أو إيجاباً، لذلك تحتاج المنظمات لقيادة حكيمة تعمل على استثمار الموارد البشرية وتحفز الأفراد لرفع إنتاج المنظمة وتحقيق أهدافها.

**3/ نظام الأجور والحوافز:** يعتبر عامل الأجر عنصراً مهماً في حياة العامل، فالمنظمات التي تهتم بدفع أجر عادل ومرضٍ للعمال، تحفزهم على العمل وزيادة الإنتاج والاستمرارية في مكان العمل.

**4/ غموض الدور:** تتزايد درجة الاحباط عند الافراد كنتيجة حتمية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم ادائهم، وكذلك نتيجة لغموض التعليمات الصادرة اليهم وذلك ينعكس سلباً على مستوى ادائهم.

**5/ البيئة التكنولوجية:** وهي عبارة عن الأساليب التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة التي تعمل على تحقيق المرونة والسهولة في إنجاز العمل، وينعكس استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ومواكبة التطورات العالمية السريعة على تطوير قدرات العاملين وإكسابهم مهارات جديدة، تساهم في زيادة الإنتاج في المنظمة.

تترابط هذه العوامل التنظيمية بشكل مباشر مع أداء العاملين وتعتبر أساسية في تشكيل بيئة عمل صحية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

#### ثالثاً: العوامل الشخصية:

وتتمثل في:<sup>1</sup>

**1/ قدرات الفرد:** ان عدم التوزيع الموضوعي و العلمي للمهام، قد يسبب للعامل الاحباط نتيجة عدم قدرته على القيام بالأعمال المخولة له على أحسن ما يرام.

**2/ تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي احيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل، مثل تلك السلوكيات قد توجد لدى الموظف شعور بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على ادائه.

**3/ درجة المخاطرة:** إن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع الى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج العشوائي، سيدفع الى المزيد من الاحباط و ضعف الرغبة في تحسين الاداء.

#### رابعاً: العوامل النفسية<sup>2</sup>:

تتأثر هذه العوامل بمدى توفير بيئة عمل ملائمة تلبي حاجات العامل وتهتم بأحاسيسه، وتساهم في خلق شعور للفرد يقوي ارتباطه ببيئة العمل، ويسعى لتحقيق أهدافها المعلنة، الأمر الذي يدفعه للعمل برضا وحب، ويشعر بالانتماء والولاء لها.

<sup>1</sup> سفيان بوعطيط، رانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 06، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2019، ص 153.

<sup>2</sup> نبال جبران، مرجع سبق ذكره، ص 26.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة والمناخ التنظيمي

تشير الكثير من الدراسات إلى أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع هم المفتاح الأساسي لخلق مناخ تنظيمي ايجابي يحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، ويرى كثير من الباحثين أن سلوك الإدارة وأسلوب القيادة يعدان من أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، ويشير مومني (2009) إلى أن الذكاء العاطفي له أثر ايجابي على المناخ التنظيمي، إذ يحسن ارتفاع الذكاء العاطفي من أداة القادة مما يقضي إلى تحسين المناخ التنظيمي كما أن القائد ذو الذكاء العاطفي المرتفع قادر على بث توقعات عالية وثقة بالنفس في الآخرين.<sup>1</sup>

ويعد إدراك الموظفين لبيئة العمل مؤشرا مهما على جاذبية المنظمة من عدمها، أي على جودة مناخها التنظيمي وإن القادة ذوي الذكاء المرتفع هم أكثر قدرة على إدارة المزاج و تقييم قراراتهم وأفعالهم، إذ يساعد الذكاء العاطفي في توجيه مزاج القادة مما ينعكس ذلك على مرؤوسيه و على المنظمة بأكملها ومنها يستطيع القادة ذو الذكاء العاطفي المرتفع خلق مناخ ايجابي يتسم بالولاء و الالتزام ويؤكد مومني انه كلما ارتفع الذكاء العاطفي للمدير كان المناخ التنظيمي أفضل.

ومواقف القادة تقلد من قبل الأتباع ذلك فإن القادة الذين يظهرون سمات ايجابية كالتفاؤل و التعاطف يكون لهم تأثير قيم على سلوك الموظفين من خلال بناء علاقات داعمة و الحفاظ عليها بينما يمكن للقادة ذوي السلوكيات السيئة أن يلحقوا الضرر بعلاقات الموظفين وبالتالي يؤثر سلبا على النتائج المناخية و التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> BASSEME.MAAMARI,JOELLEF.MAJDALNI,EMOTIOHNAL INTELLIGENCE LRADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE,INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS, VOL,25ISSUE 2,American university2017, p-p24-25.

<sup>2</sup> Tintaru L.MESESAN SCHIMITZ H.MOASA,THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CLIMATE,SOCIAL SCIENCES,VOL14,ISSUE63,Transilvania university of Braşov 2021,p91.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

في هذا المبحث سوف يتم التطرق الى الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الذكاء العاطفي للقادة والمناخ التنظيمي ،منها دراسات باللغة العربية وأخرى دراسات باللغة الأجنبية.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة

##### الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة (السعيد و فاشي: 2023) بعنوان: دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور الذكاء العاطفي لقادة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري بالقبة، تم إنشاء استبيان الكتروني على عينة من العاملين بالمستشفى. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي المتمثلة في ( فهم الذات، تحفيز الذات، فهم الآخرين، تحفيز الآخرين، وإدارة الحوار التنظيمي) للقادة كما توصلت الى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لابعاد الذكاء العاطفي للقادة مجتمعة على إدارة الصراع التنظيمي.

ثانياً: دراسة (الرقاد وأبودية: 2012) بعنوان: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وكذلك الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات وقد تكونت عينة الدراسة من (288) قائدا أكاديميا، و(733) عضو هيئة تدريس من بعض الجامعات الأردنية. توصلت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين ،ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس.

<sup>1</sup> محمد رضا يحي السعيد، خالد فاشي، دور الذكاء العاطفي للقادة في ادارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد18، العدد1، المركز الجامعي مرسلي الجزائر.

<sup>2</sup> هناء خالد الرقاد، عزيزة أبوديه ،الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد20، العدد2.

ثالثا: دراسة (بهاز وهتهات: 2022) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية-<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ القرارات، نمط الاتصال) والثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر لمديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين تم استخدام المنهج الوصفي حيث بلغ حجم عينة البحث (100) فرد ولتحليل الاستبيان تم استخدام SPSS، وتوصلت الى أن المناخ التنظيمي له علاقة ايجابية قوية بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

رابعا: دراسة (الشمري: 2020) بعنوان: واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف تم إنشاء استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على 5 مجالات طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (170) عضوا من هيئة التدريس وتوصلت الى أن واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء جاء بواقع مناخ متوسط وانه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية) وأوصت بمنح أعضاء هيئة التدريس صلاحيات أوسع وتعزيز قنوات التواصل فيما بينهم و الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الأعمال الإدارية سعيا نحو تحسين البيئة التنظيمية بالجامعة.

## الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولا: دراسة (DOOSHIMA A ND KISHI (2024) بعنوان:

The role of émotionnel intelligence in effective Leadership and its impact on team performance.:A study of the unv Nigeria.

دور الذكاء العاطفي في القيادة الفعالة و تأثيره على اداء الفريق -دراسة لجامعة نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في جامعة أبادان بنيجيريا وتكون نموذج الذكاء العاطفي من أربع متغيرات فرعية (تقييم الذات العاطفي تقييم الآخرين تنظيم العواطف استخدام العواطف)، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية قوية بين الذكاء العاطفي و فعالية القيادة .

<sup>1</sup> حمزة بهاز، المهدي هتهات، المناخ التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية -، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر.

<sup>2</sup> خالد بن احمد معيوف الشمري، واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 18، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة الى أن الذكاء العاطفي مؤشر مهم على فعالية القيادة لدى الموظفين في جامعة نيجيريا وان استخدام العواطف يفسر جزء اكبر من التباين في فعالية القيادة.<sup>1</sup>

ثانيا: دراسة (2024) KOUR AND ANSARI بعنوان:

**THE ROLE OF EMOTIONAL intelligence in LEADERSHIP EFFECTIVENESS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.**

دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة و السلوك التنظيمي .

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العناصر المكونة للذكاء العاطفي و تأثيرها على سلوك القادة و ارتباطه بالمناخ التنظيمي وتحسين التواصل وتسهيل اتخاذ القرارات وحل النزاعات اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وتتكون العينة من 60 مشاركا يشغلون وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية (مخططات الارتباط تحليل العلاقات...)، وتوصلت الى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي و الكفاءة الإدارية و السلوك التنظيمي. مؤكدة أن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة يرتبط بقيادة أكثر فعالية وتواصل أفضل وقدرة أعلى حل النزاعات و تعزيز مشاركة الموظفين<sup>2</sup>

ثالثا: دراسة (2023) nawabli AND ORDUA بعنوان:

**Emotional intelligence managers and organizational climate.**

الذكاء العاطفي للمديرين و المناخ التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين و المناخ التنظيمي في البنوك بولاية ريفرز، اعتمدت الدراسة على أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في الوعي الذاتي، إدارة الذات، والوعي الاجتماعي، كما تم قياس المناخ التنظيمي من خلال عدة مؤشرات مثل الثقة والاعتراف بالموظفين والدعم التنظيمي المدرك وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي للمديرين و المناخ التنظيمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> DOOSHIMA AND KISHI, THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN EFFECTIVE LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON TEAM PERFORMANCE: A STUDY OF THE UNIVERSITY OF IBADAN, NIGERIA, international journal of Business and management REVIEW, VOL(12), ISSUE(02), Management science university, Malaysia, from the web Site, <https://www.eajournals.org/>: 14/03/2026 at 11:50pm

<sup>2</sup> KAVALJIT KOUR, SHADAB AHMAD ANSARI, THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP EFFECTIVENESS AND ORGANISATIONAL BEHAVIOR, REVISTA DE GESTAO SOCIALE AMBIENTAL, VOL(18), ISSUE(02), GALGOTIA UNIVERSITY, GREATER NOIDA, INDIA, FROM THE WEB site <https://doi.org/> in 14/03/2026 at 10:22pm

<sup>3</sup> DR. I.G NAWABALI AND DR GEORGE ORDUA, MANAGERS EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANISATIONAL CLIMATE, contemporary accounting and Management research JOURNAL, VOL(7), ISSUE(3), Ignatius Ajuru university of education

رابعاً: دراسة (isçi cakmak and karadag 2015) بعنوان:

TheEffect OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CLIMATE.

### أثر القيادة على المناخ التنظيمي

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اثر القيادة على المناخ التنظيمي من خلال أسلوب التحليل البعدي، إذ جمعت 270 دراسة وأدرجت منها 99 دراسة في التحليل بعينة إجمالية بلغت 43.698 مفردة وتوصلت أن للقيادة أثراً ايجابياً كبيراً على المناخ التنظيمي وأن أسلوب القيادة هو المتغير المعدل الوحيد ذو الدلالة من بين المتغيرات المدروسة.

**المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والقيمة المضافة**

**الفرع الأول: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

من خلال هذا المطلب سيتم تبيان أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية وذلك من خلال متغيرات الدراسة المنهج المتبع، وأداة الدراسة والتي سيتم توضيحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (02): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

| الدراسات السابقة             | أوجه التشابه                                                                                                                             | أوجه الاختلاف                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسة: السعيد وفاشي (2023)   | تتشابه الدراستين في تناول الذكاء العاطفي للقادة وكذلك في المنهج الوصفي والاداة المتمثلة في الاستبيان وكلاهما طبقت في بيئة جزائرية.       | تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المتغير التابع، إذ تناولت ادارة الصراع التنظيمي بينما الدراسة الحالية المناخ التنظيمي كما طبقت في مستشفى على عكس دراسة الحالية تطبق في مؤسسة اتصالات الجزائر. |
| دراسة: الرقاد وأبوديه (2012) | تتشابه الدراستين في معالجة نفس المتغير المستقل الذكاء العاطفي للقادة وكذلك في المنهج الوصفي التحليلي والاداة المعتمد عليها هي الاستبيان. | اختلفتا الدراستين في معالجة المتغير التابع إذ تناولت هذه الدراسة المواطنة التنظيمية، كما طبقت في بيئة جامعية اردنية بينما الدراسة الحالية في مؤسسة اتصالات الجزائر.                                   |
| دراسة: بهاز وهتهات (2022)    | تتشابه الدراستين في تناول المناخ التنظيمي وكذلك في المنهج الوصفي والاداة المتمثلة في الاستبيان وكلاهما طبقت في مؤسسة اتصالات الجزائر.    | تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المتغير المستقل، إذ تناولت الثقافة التنظيمية بينما تتناول الدراسة الحالية الذكاء العاطفي للقادة.                                                              |

|                                       |                                                                                                 |                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسة: الشمري (2020)                  | تتشابه الدراستين في تناول المناخ التنظيمي وكذلك في المنهج الوصفي والأداة المتمثلة في الاستبيان. | تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها لم تتناول الذكاء العاطفي، كما طبقت في بيئة جامعية سعودية بينما تطبق الدراسة الحالية في مؤسسة اتصالات الجزائر. |
| دراسة: &DOOSHIMA KISHI (2024)         | تتشابه الدراستين في تناول الذكاء العاطفي وكذلك اعتمادهما على المنهج الكمي.                      | تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المتغير التابع تناولت فعالية القيادة بينما الدراسة الحالية المناخ التنظيمي كما طبقت في بيئة نيجيرية.                |
| دراسة: ANSARI&kour (2024)             | تتشابه الدراستين في تناول الذكاء العاطفي والقيادة كما اعتمدت على المنهج الكمي والاستبيان        | تختلف الدراسة الحالية في المتغيرات المدروسة كما يختلفان في بيئة التطبيق والعينة.                                                                            |
| دراسة: &NAWABLI ORDU (2023)           | تتشابه الدراستين في تناول الذكاء العاطفي للمديرين و المناخ التنظيمي معا.                        | تختلف الدراستان في بيئة التطبيق حيث طبقت هذه الدراسة في البنوك ببيئة اجنبية اما الدراسة الحالية في مؤسسة اتصالات الجزائر.                                   |
| دراسة: ISCI cakmak and karadag (2015) | تتشابه الدراستين في تناول القيادة والمناخ التنظيمي، وكذلك حجم العينة كبيرا.                     | تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المنهج اذ اعتمدت التحليل البعدي كما لم تتناول الذكاء العاطفي للقادة.                                                |

#### المصدر: من اعداد الطالبة

#### الفرع الثاني: القيمة المضافة التي تعالجها الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات النادرة التي تسعى إلى سد الفجوة البحثية في موضوع دور الذكاء العاطفي للقيادة في تحسين المناخ التنظيمي بشكل مباشر، إذ انصب اهتمام معظم الدراسات السابقة على ربط الذكاء العاطفي بمتغيرات أخرى كالأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي و المواطنة التنظيمية، دون أن تتناول علاقته بالمناخ التنظيمي بصورة مستقلة، كما تنفرد هذه الدراسة بتطبيقها الميداني في بيئة جزائرية متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة، مما يمنح نتائجها قيمة محلية متميزة ويجعلها إضافة علمية في هذا المجال.

## خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن موضوع دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي يجب أن يجري حولها المزيد من الدراسات، لما له من أثر بالغ على سير العمل.

وتحقيق بيئة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسات، وهذا من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل بما يتضمنه من إطار نظري ودراسات سابقة، تناولنا فيه شرح المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من الذكاء العاطفي والمناخ التنظيمي، ثم حاولنا توضيح الصلة المفاهيمية بين المتغيرين وإبراز دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي، والتي سنحاول في الفصل الثاني التحقق منها من خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر فرع-سكيكدة

### تمهيد:

بعد إسقاط الجانب النظري في الفصل السابق أين تم التطرق الى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة المتمثلين في الذكاء العاطفي للقادة والمناخ التنظيمي, جاء هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال الوقوف على الجانب الميداني لإبراز دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي، إذ وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة باعتبارها إحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية. ولهذا جاء الفصل متضمنا مبحثين عنوانهما كالآتي:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

- المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث لعرض الدراسة الميدانية بإعطاء لمحة عن ميدان الدراسة والطريقة المعتمدة فيها وكذلك الأدوات المستخدمة في الجمع للوصول الى الأهداف المرجوة.

### المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- سكيكدة

#### الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي

إن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر جاء تزامنا مع الإصلاحات التي باشرتھا الدولة الجزائرية منذ سنة 1990 لقطاع البريد والمواصلات، وذلك وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، وقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات.

وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا وظهور متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والمتمثلة في "بريد الجزائر" وثانيهما مكلف بالاتصالات والمتمثلة في "اتصالات الجزائر"، حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال "spa" تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر، وقد تأسست وفق القرار 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 والذي نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات، فتم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تقع عليها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات الجزائر

#### الفرع الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- سكيكدة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-سكيكدة، إحدى الوحدات التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وتضم عدة وكالات تجارية على مستوى ولاية سكيكدة، من بينها الوكالة التجارية بعزابة والوكالة التجارية بالقل، والوكالة التجارية بزيغود يوسف، إضافة إلى الوكالة التجارية 20 أوت 1955 محل الدراسة التي باشرت نشاطها سنة 2006 بعد أن كانت عبارة عن نقطة بيع، وتقع بحي الممرات سكيكدة.

#### الفرع الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-سكيكدة

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بعدة نشاطات ومنها:

- تركيب الشبكات والمراكز الكهربائية والهاتفية.

- استغلال خدمات الانترنت.

- تركيب وتصلح التجهيزات الكهربائية والالكترونية المهنية.
- التجارة بالجملة لكل المعدات والمواد المرتبطة بمجال الاتصالات.
- تركيب الشبكات ومعالجة اختلالاتها.
- تنمية وتطوير مشاريع الانترنت.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.

#### الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - سكيكدة

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في التالي:

أ- الخلايا: وتوجد بجانب مكتب المدير وتتبع له مباشرة، وتتمثل في:

• ديوان الشؤون القانونية والتأمينات: تعتبر الحماية القانونية للمؤسسة، حيث تحرص على تحصيل الديون المتعلقة بالمنازعات التجارية والحرص على متابعة قضايا المنازعات وعلى تنفيذ الأحكام والقرارات فيما يخص القضايا المتواجدة على مستوى العدالة، ومتابعة الحوادث التي تتسبب فيها أطراف خارجية والتي تمس بمصالح المؤسسة والحرص على متابعة أجزاء التأمين، كذلك المساهمة في مراقبة النفقات والعقود التي تبرمها المؤسسة مع أطراف خارجية والحرص على دراسة البنود القانونية.

• خلية نظم المعلومات: ومن مهامها إنجاز دراسات وتحليل لنظم المعلومات الخاصة بتطوير وتصميم آلية عمل البرمجيات في المؤسسة.

• خلية الاتصال والعلاقات الخارجية: تعتبر هذه الخلية الممثل الرسمي للإدارة مع الإعلام أو مختلف الإدارات الخارجية، ومن أولويتها التظاهرات الإعلامية الخاصة بالمؤسسة وكذلك كل المراسلات مع الإدارات الأخرى، وتحرص على إعطاء صورة جيدة لاتصالات الجزائر والوكالات التابعة لها.

• خلية التقارير ومراقبة التسيير: تقوم هذه الخلية بتقييم وتحليل النتائج من خلال المعطيات الخاصة من المصالح التقنية والتجارية، بالإضافة إلى اقتراح الحلول الممكنة من أجل تحقيق برنامج المشاريع السنوي للمؤسسة.

ب- دائرة الممتلكات والوسائل: وتضم:

- مصلحة المشتريات: وهي المسؤولة على عملية شراء جميع مستحقات المؤسسة بجميع مصالحها.
- مصلحة تسيير الممتلكات: تقوم هذه مصلحة بالسهر على تسوية عقود ممتلكات المؤسسة ومعالجة جميع التنبيلات الموجودة بها، كما تقوم أيضا بتسيير المخزن.

• مصلحة الإمداد: تقوم بإعادة تهيئة المباني والوكالات الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تسيير وصيانة واستخدام السيارات التابعة للمؤسسة.

ت- دائرة المالية: وتتكون من ثلاثة مصالح وهي: مصلحة المالية، مصلحة المحاسبية، مصلحة الخزينة، حيث تكون مهامهم مشتركة منها: إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات وميزانية العمل والقيام بمختلف الشؤون المحاسبية.

ث- دائرة التقنية: وتتكون هذه الدائرة من خمس مصالح وهي:

• مصلحة استغلال وصيانة الشبكة: تهتم بصيانة وتركيب الخطوط الهاتفية النحاسية.

• مصلحة صيانة وإنتاج التجهيزات: تهتم بصيانة وتركيب خطوط الهاتف والانترنت (ألياف بصرية).

• مصلحة التطوير: تهتم بتطوير التجهيزات والمنشآت الجديدة.

• مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها السهر على تطوير وإعداد برامج تطوير وتوسيع الشبكة والمؤسسة.

• مصلحة شبكة المؤسسات: تتولى السهر على مختلف الخدمات المقدمة لصالح المؤسسات والإدارات، وهي مكلفة بكل ما يتعلق بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.

• مديرية البنى الجديدة: تعتمد على بناء الغرف الهاتفية وقنوات لتوصيل الأسلاك الهاتفية للزبون.

ج- دائرة الموارد البشرية: وتضم المصالح التالية:

• مصلحة التكوين: وتتولى القيام بتنظيم وإعداد برامج للتكوين والعمل على تنفيذها، ومتابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.

• مصلحة العلاقات الاجتماعية والمهنية: وتتمثل مهامها في متابعة ملفات العمل من حيث الراتب والتغيرات المختلفة في الخبرة العملية للعامل وإعداد ملفات العمال الجدد والمحاليين على التقاعد، كذلك مراقبة الشؤون الاجتماعية لعمال المؤسسة مثل السلفيات.

• مصلحة تسيير المهن: وتتمثل مهامها في التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم، وكذلك تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

ح- الدائرة التجارية: وتتولى تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة، وتتكون من ثلاثة مصالح وهي:

1. مصلحة الزبائن: ومن مهامها استقبال وتوجيه الزبائن والهر على إرضائهم ومتابعة شكاويهم.

2. مصلحة المبيعات: وتتمثل مهامها في القيام بعرض وتقديم الخدمات، والعمل على تحقيق أكبر قدر من المبيعات.

3. مصلحة التحصيل: وتتولى إعداد الفواتير وتحصيل مبالغها، بالإضافة إلى تحصيل المستحقات والديون.

وللتوضيح أكثر انظر الملحق رقم (01) الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -سكيدة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب الطريقة المتبعة في انجاز هذه الدراسة ومتغيراتها والمهج المعتمد فيها.

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع- سكيدة، والبالغ عددهم 294 عاملا، أما العينة فقد كانت عينة عشوائية (الاحتمالية) متكونة من 58 عاملا، وزعت عليهم الاستبيانات وقد تم استرجاع 50 استبيانا.

#### الفرع الثاني: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لوصف دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة، واستخدم المنهج التحليلي بهدف تحليل العلاقة بينهما.

#### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

لمعالجة الدراسة وتحقيق أهدافها تم وضع نموذج افتراضي يتضمن ما يلي:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل في متغير الذكاء العاطفي للقادة، وتم تقسيمه الى الأبعاد التالية: الوعي الذاتي، تنظيم الذات الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية، وكل بعد حدد له 05 عبارات.
- 2- المتغير التابع: ويتمثل في متغير المناخ التنظيمي، ويضم 07 عبارات مناسبة لقياسه.
- 3- المتغيرات الشخصية: تتمثل في متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية المهنية.

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سنحدد الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها وتحليلها.

#### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

من أجل إجراء الدراسة الميدانية لابد على الباحث من الاستعانة بوسائل تساعده وتمكنه من الوصول إلى المعلومات المطلوبة وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية:

**1- أداة الاستبيان (الاستمارة):** يعتبر أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية، هو نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن يرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، ولقد شمل الاستبيان القسمين الرئيسيين التاليين:

**القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، السن المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية المهنية)

**القسم الثاني:** يتعلق بمحاور الدراسة، حيث ينقسم إلى محورين:

**المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل (الذكاء العاطفي للقادة) ويضم 05 أبعاد بمجموع 25 عبارة مقسمة كما يلي:

**البعد الأول:** الوعي الذاتي، ويحتوي على عبارات من 01 إلى 05.

**البعد الثاني:** تنظيم الذات، ويحتوي على العبارات من 06 إلى 10.

**البعد الثالث:** الدافعية، ويحتوي على العبارات من 11 إلى 15.

**البعد الرابع:** التعاطف، ويحتوي على العبارات من 16 إلى 20.

**البعد الخامس:** المهارات الاجتماعية، ويحتوي على العبارات من 21 إلى 25.

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع (المناخ التنظيمي)، ويضم 07 عبارات من 26 إلى 32.

وقد تم توزيع الاستبيان على كل أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - سكيكدة.

والجدول الموالي يوضح كيفية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

**الجدول رقم (03): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة**

| عدد<br>الاستبيانات<br>الموزعة | عدد<br>الاستبيانات<br>المسترجعة | عدد<br>الاستبيانات<br>غير<br>المسترجعة | عدد<br>الاستبيانات<br>غير صالحة<br>للتحليل | عدد<br>الاستبيانات<br>صالحة<br>للتحليل | عدد<br>الاستبيانات<br>النهائية |
|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| 58                            | 50                              | 03                                     | 05                                         | 50                                     | 50                             |
| %100                          | %86,20                          | %5,17                                  | %8,62                                      | %86,20                                 | %100                           |

**المصدر:** من إعداد الطالبة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكارث الخماسي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01             | 02        | 03    | 04    | 05         |

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- أداة الملاحظة: تعد أداة هامة في جمع المعلومات، إذ تعتمد على حواس الباحث و قدرته على ترجمة ما يلاحظه من وقائع وأحداث الى عبارات ذات معاني ودلالات، وقد استخدمت كأداة مساعدة أثناء توزيع الاستبيانات على أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، حيث سجلت أهم الملاحظات المتعلقة بطبيعة المناخ التنظيمي السائد وأسلوب التعامل بين مختلف الموظفين.

### الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

تم اللجوء في تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان الى استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة لبيانات و تحليلها في مجالات متعددة كما تم اللجوء إلى أدوات الإحصاء الوصفي و الاستدلالي:

الجدول رقم (05): الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

| وصفها                                                                                                                                                                             | الأداة الإحصائية       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| وذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة في الاستبيان. | مقاييس الإحصاء الوصفي  |
| لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة.                                                                                                                                                | معامل الارتباط بيرسون  |
| وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي لأبعاد و محاور الاستبيان.                                                                                        | معامل ألفا كرونباخ     |
| لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على التابع.                                                                                                                                      | الانحدار الخطي البسيط  |
| لتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.                                                                                                                                         | اختبار التوزيع الطبيعي |

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اختبار كولموجوروف سميرونوف            | للتأكد من اعتمادية البيانات أي التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالشكل الذي يمكن من تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية. يحسب بنسبة لجميع محاور الدراسة ككل إذا كان التوزيع طبيعي يكون مستوى المعنوية اكبر من 0,05. |
| F و T اختبار                          | لاختبار الفرضية الرئيسية واختبار الفرضيات الفرعية.                                                                                                                                                                                       |
| ( لعينتين مستقلتين T اختبار )         | لاختبار الفروق عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0,05)$ الخاصة بمتغير الجنس.                                                                                                                                                                   |
| تحليل التباين الأحادي - one way Anova | لاختبار الفروق عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0,05)$ الخاصة بباقي المتغيرات الشخصية.                                                                                                                                                        |

### المصدر: من إعداد الطالبة.

ولتجسيد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة تم إيجاد طول المدى:  $5-1=4$  ثم قسم المدى على عدد الفئات  $4/5=0,8$  ثم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة  $(1,8=0,8+1)$  وهكذا أصبح طول الفئة كالاتي:

### الجدول رقم (06): درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي

| قيم المتوسط الحسابي | مقياس ليكارث الخماسي | درجة التقدير |
|---------------------|----------------------|--------------|
| [1.80-1.00]         | غير موافق بشدة       | ضعيف جدا     |
| [2.60-1.80]         | غير موافق            | ضعيف         |
| [3.40-2.60]         | محايد                | متوسط        |
| [4.20-3.40]         | موافق                | مرتفع        |
| [5.00-4.20]         | موافق بشدة           | مرتفع جدا    |

### المصدر: من إعداد الطالبة.

## الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

### أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد به هو التأكد فيما إذا كانت أداة القياس فعلاً تقيس ما تهدف لقياسه، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري و الصدق البنائي.

**1- الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم عرضه على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الموضحين في الملحق رقم (02) والذين تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات و إجراء تعديلات المطلوبة بما يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته.

**2- صدق البنائي (الاتساق الداخلي):** لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة و البعد الذي ينتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1-2 / قياس صدق الاتساق لعبارات المحور الأول (الذكاء العاطفي للقادة)

2-1-1 / قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الوعي الذاتي:

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الوعي الذاتي والدرجة الكلية لعبارته

| الرقم | العبارات                                              | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 01    | يدرك مسؤولك المباشر نقاط قوتك وضعفك بوضوح             | 0,780**               | 0,000         |
| 02    | يتحكم مسؤولك المباشر في انفعالاته ومواقفه أثناء الضغط | 0,711**               | 0,000         |
| 03    | يؤثر مسؤولك المباشر على أداء الفريق                   | 0,462**               | 0,001         |
| 04    | يتقبل مسؤولك المباشر النقد من الآخرين                 | 0,771**               | 0,000         |
| 05    | يتمتع مسؤولك المباشر بثقة في اتخاذ القرارات           | 0,870**               | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الوعي الذاتي تراوحت ما بين 0,462 و 0,870 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-1-2/ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني تنظيم الذات

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات تنظيم الذات و الدرجة الكلية لعبارته

| الرقم | العبارات                                          | معامل الارتباط بيرسون | مستوي الدلالة |
|-------|---------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 01    | يحسن مسؤولك المباشر التصرف في المواقف الصعبة      | 0,804**               | 0,000         |
| 02    | يتكيف مسؤولك المباشر مع التغيرات                  | 0,757**               | 0,000         |
| 03    | لا يتحيز مسؤولك المباشر في اتخاذ القرارات         | 0,829**               | 0,000         |
| 04    | يضبط مسؤولك المباشر انفعالاته قبل أن يتخذ أي قرار | 0,848**               | 0,000         |
| 05    | يبادر مسؤولك المباشر باستمرار في بيئة العمل       | 0,879**               | 0,000         |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات تنظيم الذات تراوحت ما بين 0,757 و 0,879 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-1-3/ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث الدافعية

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الدافعية و الدرجة الكلية لعبارته

| الرقم | العبارات                                        | معامل الارتباط بيرسون | مستوي الدلالة |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 01    | يتعامل مسؤولك المباشر مع التحديات بروح ايجابية  | 0,901**               | 0,000         |
| 02    | يمتلك مسؤولك المباشر طموحا واضحا لتحقيق الاهداف | 0,827**               | 0,000         |
| 03    | يسعى مسؤولك المباشر باستمرار الى تطوير نفسه     | 0,904**               | 0,000         |
| 04    | يلهم مسؤولك المباشر موظفيه بروح التفاؤل         | 0,915**               | 0,000         |
| 05    | لا يتراجع مسؤولك المباشر امام الصعوبات و الضغوط | 0,781**               | 0,000         |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الدافعية تراوحت ما بين 0,781 و 0,915 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 2-1-4/ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع التعاطف

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التعاطف والدرجة الكلية لعبارة

| الرقم | العبارات                                                          | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 01    | يهتم مسؤولك المباشر بفهم مشاعرك و ظروفك                           | 0,912**               | 0,000         |
| 02    | ييدي مسؤولك المباشر اهتماما بالمشكلات الشخصية                     | 0,897**               | 0,000         |
| 03    | يعامل مسؤولك المباشر الموظفين بعدل و احترام                       | 0,927**               | 0,000         |
| 04    | يراعي مسؤولك المباشر الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام | 0,796**               | 0,000         |
| 05    | يدعم مسؤولك المباشر الموظفين عند تعرضهم للضغوط                    | 0,929**               | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التعاطف تراوحت ما بين 0,796 و 0,929 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-1-5/ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس المهارات الاجتماعية

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المهارات الاجتماعية والدرجة الكلية لعبارته

| الرقم | العبارات                                                   | معامل الارتباط بيرسون | مستوي الدلالة |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 01    | يتواصل مسؤولك المباشر بأسلوب واضح مع الموظفين              | 0,864**               | 0,000         |
| 02    | يمكن مسؤولك المباشر من حل الخلافات بين الموظفين بشكل مناسب | 0,879**               | 0,000         |
| 03    | يوجه مسؤولك المباشر الموظفين نحو تحقيق الاهداف المشتركة    | 0,837**               | 0,000         |
| 04    | يحث مسؤولك المباشر الموظفين على مساعدة بعضهم في العمل      | 0,739**               | 0,000         |
| 05    | يتعامل مسؤولك المباشر بفاعلية مع مختلف شخصيات الموظفين     | 0,760**               | 0,000         |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المهارات الاجتماعية تراوحت ما بين 0,739 و0,879 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-1-6/ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات إجمالي محور الذكاء العاطفي

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي والمحور الذي ينتمي إليه

| الرقم | العبارات            | معامل الارتباط بيرسون | مستوي الدلالة |
|-------|---------------------|-----------------------|---------------|
| 01    | الوعي الذاتي        | 0,752**               | 0,000         |
| 02    | تنظيم الذات         | 0,934**               | 0,000         |
| 03    | الدافعية            | 0,891**               | 0,000         |
| 04    | التعاطف             | 0,904**               | 0,000         |
| 05    | المهارات الاجتماعية | 0,915**               | 0,000         |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات محور الذكاء العاطفي تراوحت ما بين 0,752 و0,934 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-2/ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (المناخ التنظيمي)

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي ينتمي اليه

| الرقم | العبارات                                               | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------|--------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 01    | تسود الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين في المؤسسة | 0,713**               | 0,000         |
| 02    | تتيح لك مؤسستك حرية التعبير عن ارائك و مقترحاتك        | 0,635**               | 0,000         |
| 03    | تقيم جهودك في العمل بطريقة عادلة                       | 0,808**               | 0,000         |
| 04    | تتلقى الترقيات بطريقة تتناسب مع نشاطك في المؤسسة       | 0,816**               | 0,000         |
| 05    | تتعاون مع زملائك في مختلف الأقسام                      | 0,727**               | 0,000         |
| 06    | غالبا ما تتوفر لك عوامل الابداع و الابتكار             | 0,703**               | 0,000         |
| 07    | تشعر بالانتماء و ولاء المؤسسة                          | 0,689**               | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات محور المناخ التنظيمي تراوحت ما بين 0,635 و 0,816 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-2-1/ قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي محاور الدراسة (الذكاء العاطفي للقيادة والمناخ التنظيمي)

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للعبارات

| الرقم | العبارات        | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------|-----------------|-----------------------|---------------|
| 01    | الذكاء العاطفي  | 0,993**               | 0,000         |
| 02    | المناخ التنظيمي | 0,817**               | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لإجمالي محاور الدراسة تراوحت ما بين 0,817 و 0,993 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

هو أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة و الاتساق الداخلي ثم استخدام معامل الارتباط ألفا كرو نباخ الذي يشير الى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وذلك بتطبيقه على جميع أسئلة الدراسة باستثناء أسئلة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح ما بين الصفر و الواحد الصحيح.

الجدول الموالي يوضح معاملات ألفا كرو نباخ لمحاوّر الدراسة، بالإضافة الى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (15): معامل ألفا كرو نباخ لكل محور

| المحاور             | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرو نباخ |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| الوعي الذاتي        | 05           | 0,781                      |
| تنظيم الذات         | 05           | 0,880                      |
| الدافعية            | 05           | 0,916                      |
| التعاطف             | 05           | 0,936                      |
| المهارات الاجتماعية | 05           | 0,873                      |
| الذكاء العاطفي      |              | 0,963                      |
| المناخ التنظيمي     |              | 0,852                      |
| المجموع             | 32           | 0,965                      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (15) وبالاغتماد على النتائج المحصل عليها نلاحظ بأن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,781 و 0,963 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرو نباخ هي 0,965 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): التوزيع الطبيعي لمحاوَر الدراسة (اختبار كولموجروف-سميرنوف)

| Kolmogorov-smirnov  |        |       |                      |
|---------------------|--------|-------|----------------------|
| المحاوَر            | قيمة Z | Sig*  | نتيجة الاختبار       |
| جميع محاوَر الدراسة | 0.838  | 0,484 | تتبع التوزيع الطبيعي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

\*يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة  $< 0.05$ .

بما أن قيمة (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المحاوَر ، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

تم التطرق من خلال هذا المبحث الى عرض و تحليل البيانات، اختبار الفرضيات وتفسير ومناقشة النتائج.

### المطلب الأول: تحليل الاستبيان

سيتم خلال هذا المطلب التطرق إلى تحليل كل محاور الاستبيان، وهذا بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة والوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف أبعاد الدراسة.

### الفرع الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

من أجل تحليل محور خصائص عينة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات (الجنس والسن والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي والأقدمية المهنية) كما يلي:

#### أولاً: متغير الجنس

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

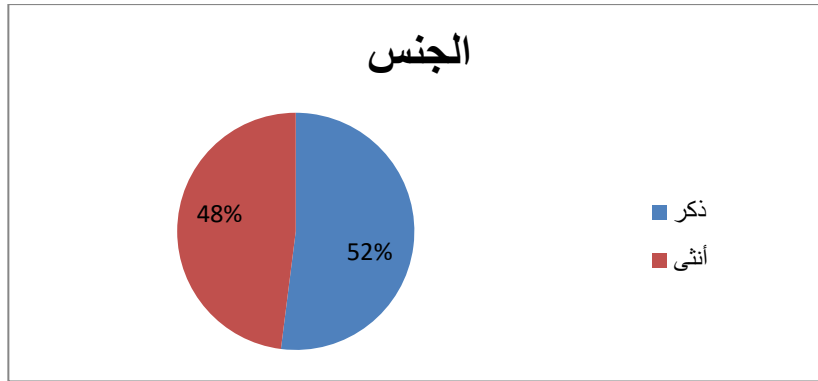
| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 26      | 52%    |
| أنثى    | 24      | 48%    |
| المجموع | 50      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 52%، ثم تليها فئة الإناث وذلك بنسبة 48%، وهذا راجع إلى أن مناصب القيادة في هذا القطاع يشغلها في الغالب الذكور.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (03) التالي:

شكل رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

ثانيا: متغير السن:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

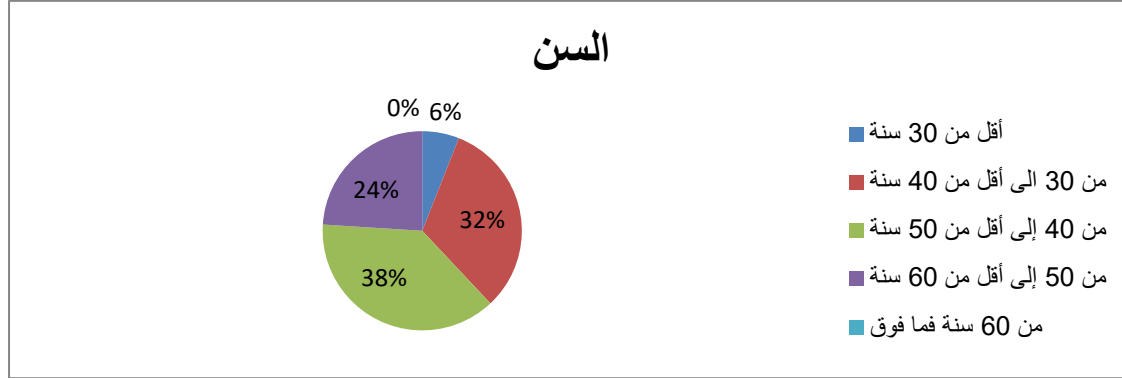
| السن                    | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة           | 3       | 6%     |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 16      | 32%    |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 19      | 38%    |
| من 50 إلى أقل من 60 سنة | 12      | 24%    |
| من 60 سنة فما فوق       | 0       | 0%     |
| المجموع                 | 50      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (18) أن أغلبية عينة الدراسة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 38%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وذلك بنسبة 32%، تأتي بعد ذلك نسبة 24% من

الأفراد الذين أعمارهم من 50 إلى أقل من 60 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة قدرها 6%، وهذا راجع إلى أن هذا القطاع يغلب عليه العاملون من الفئة العمرية المتوسطة. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (04) التالي:

شكل رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

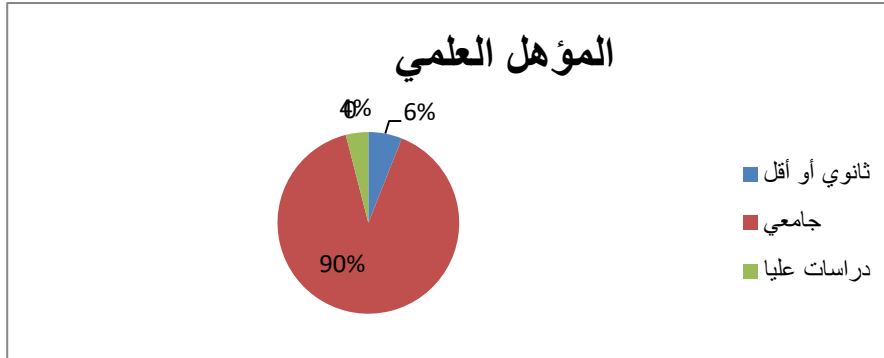
| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| ثانوي أو أقل  | 3       | 6%     |
| جامعي         | 45      | 90%    |
| دراسات عليا   | 2       | 4%     |
| المجموع       | 50      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (19) يتضح أن أغلبية أفراد العينة متحصّلين على شهادات جامعية بنسبة 90%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 6%، وفي الأخير تأتي نسبة 4% من الأفراد المتحصّلين على دراسات عليا، وهذا راجع إلى أن قطاع الاتصالات يشترط في الغالب مستوى جامعي للالتحاق بوظائفه، مما يجعل حاملي الشهادات الجامعية الفئة الأكثر تمثيلاً في هيكله الوظيفي.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (05) التالي:

شكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

رابعاً: متغير المنصب الوظيفي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

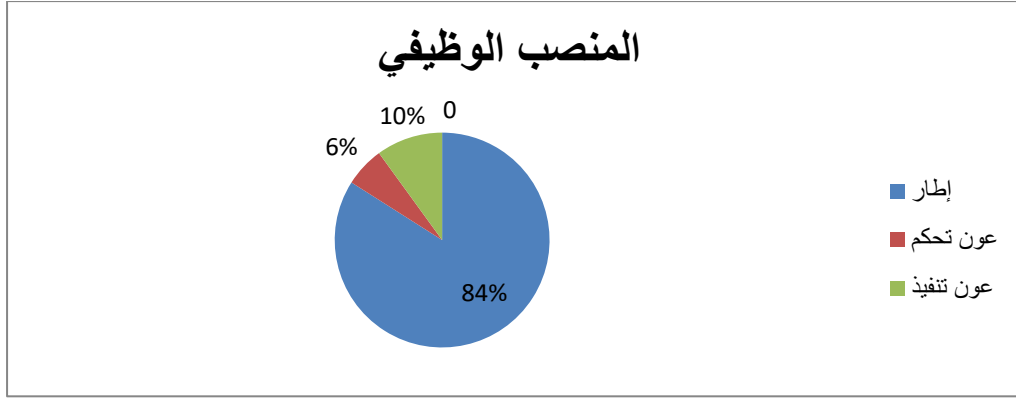
| المنصب الوظيفي | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| إطار           | 42      | 84%    |
| عون تحكم       | 3       | 6%     |
| عون تنفيذ      | 5       | 10%    |
| المجموع        | 50      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة هم إطارات بنسبة 84%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تنفيذ وذلك بنسبة 10%، ثم تليها نسبة 6% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تحكم، وهذا راجع إلى أن طبيعة الناصب في هذا القطاع تتطلب كفاءات عالية مما جعل فئة الإطارات تستحوذ على الحصة الأكبر في التوظيف.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (06) التالي:

شكل رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

#### خامسا: الأقدمية المهنية

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

| الأقدمية المهنية         | التكرار   | النسبة      |
|--------------------------|-----------|-------------|
| أقل من 5 سنوات           | 6         | 12%         |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 9         | 18%         |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 13        | 26%         |
| من 15 إلى أقل من 20 سنة  | 7         | 14%         |
| أكثر من 20 سنة           | 15        | 30%         |
| <b>المجموع</b>           | <b>50</b> | <b>100%</b> |

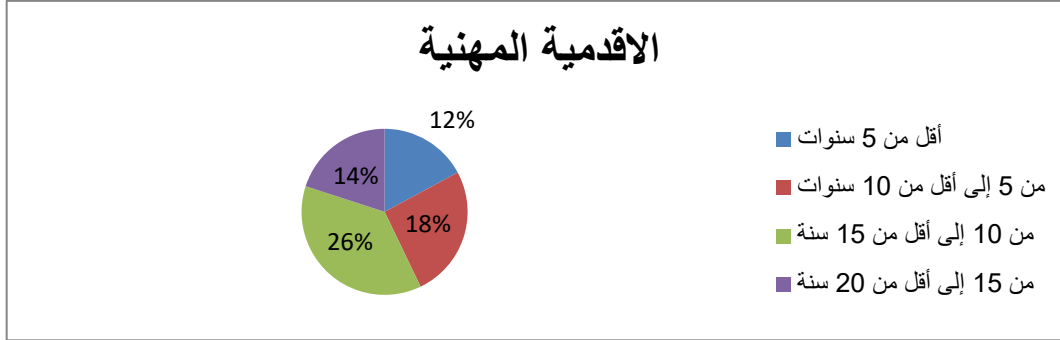
**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة لديهم أقدمية في العمل لأكثر من 20 سنة بنسبة 30%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة وذلك بنسبة 26%، ثم تليها نسبة 18% من الأفراد الذين لديهم أقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، تأتي بعد ذلك نسبة 14% من الأفراد الذين لديهم أقدمية من 15 إلى أقل من 20 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 5

سنوات بنسبة 12%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تضم عددا معتبرا من العمال ذوي الأقدمية المهنية الطويلة مما يعكس استقرارهم الوظيفي و اكتسابهم خبرة واسعة في مجال العمل.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (07) التالي:

شكل رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

### الفرع الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كلا من المحورين، وذلك بالاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### أولاً: نتائج تحليل بعد الوعي الذاتي

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الوعي الذاتي

| الرقم    | العبارات                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1        | يدرك مسؤولك المباشر نقاط قوتك وضعفك بوضوح             | 3,52            | 0,886             | مرتفع         | 3       |
| 2        | يتحكم مسؤولك المباشر في انفعالاته ومواقفه أثناء الضغط | 3,40            | 0,947             | مرتفع         | 4       |
| 3        | يؤثر مسؤولك المباشر على أداء الفريق                   | 4,06            | 0,549             | مرتفع         | 1       |
| 4        | يتقبل مسؤولك المباشر النقد من الآخرين                 | 3,30            | 1,035             | متوسط         | 5       |
| 5        | يتمتع مسؤولك المباشر بثقة في اتخاذ القرارات           | 3,74            | 1,006             | مرتفع         | 2       |
| الإجمالي | الوعي الذاتي                                          | 3,60            | 0.658             | مرتفع         |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الوعي الذاتي والتي جاءت كما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) يساوي 4.06 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,60 وانحراف معياري 0,549، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يؤثر على أداء الفريق.
- 2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (5) يساوي 3,74 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,60 وانحراف معياري 1,006، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يتمتع بثقة في اتخاذ القرارات.
- 3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) يساوي 3,52 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,60 وانحراف معياري 0,886، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يدرك نقاط قوة وضعف العامل بوضوح.
- 4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) يساوي 3,40 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,60 وانحراف معياري 0,947، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يتحكم في انفعالاته ومواقفه أثناء الضغط.
- 5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 3,30 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,60 وانحراف معياري 1,035، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يتقبل نوعا ما النقد من الآخرين.

## ثانياً: نتائج تحليل بعد تنظيم الذات

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تنظيم الذات

| الرقم    | العبارات                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1        | يحسن مسؤولك المباشر التصرف في المواقف الصعبة      | 3,80            | 0,857             | مرتفع         | 3       |
| 2        | يتكيف مسؤولك المباشر مع التغيرات                  | 3,92            | 0,751             | مرتفع         | 1       |
| 3        | لا يتحيز مسؤولك المباشر في اتخاذ القرارات         | 3,64            | 0,875             | مرتفع         | 4       |
| 4        | يضبط مسؤولك المباشر انفعالاته قبل أن يتخذ أي قرار | 3,56            | 0,972             | مرتفع         | 5       |
| 5        | يبادر مسؤولك المباشر باستمرار في بيئة العمل       | 3,86            | 0,808             | مرتفع         | 2       |
| الإجمالي | تنظيم الذات                                       | 3,75            | 0.703             | مرتفع         |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **تنظيم الذات** والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) يساوي 3,92 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,75 وانحراف معياري 0,751، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يتكيف مع التغيرات.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (5) يساوي 3,86 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,75 وانحراف معياري 0,808، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يبادر باستمرار في بيئة العمل،

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) يساوي 3,80 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,75 وانحراف معياري 0,857، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يحسن التصرف في المواقف الصعبة.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) يساوي 3,64 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,75 وانحراف معياري 0,875، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر لا يتحيز في اتخاذ القرارات.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 3,56 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,75 وانحراف معياري 0,972، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يضبط انفعالاته قبل أن يتخذ أي قرار.

### ثالثا: نتائج تحليل بعد الدافعية

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج اجابات افراد العينة على عبارات بعد الدافعية

| الرقم    | العبارات                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1        | يتعامل مسؤولك المباشر مع التحديات بروح إيجابية  | 3,74            | 0,876             | مرتفع         | 2       |
| 2        | يمتلك مسؤولك المباشر طموحا واضحا لتحقيق الاهداف | 3,78            | 0,815             | مرتفع         | 1       |
| 3        | يسعى مسؤولك المباشر باستمرار الى تطوير نفسه     | 3,72            | 0,881             | مرتفع         | 3       |
| 4        | يلهم مسؤولك المباشر موظفيه بروح التفاؤل         | 3,62            | 1,027             | مرتفع         | 4       |
| 5        | لا يتراجع مسؤولك المباشر امام الصعوبات و الضغوط | 3,58            | 0,859             | مرتفع         | 5       |
| الإجمالي | الدافعية                                        | 3,68            | 0,774             | مرتفع         |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الدافعية والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) يساوي 3.78 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3.68 وانحراف معياري 0,815، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يمتلك طموحا واضحا لتحقيق الأهداف.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) يساوي 3.74 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3.68 وانحراف معياري 0,876، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يتعامل مع التحديات بروح إيجابية.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) يساوي 3.72 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3.68 وانحراف معياري 0,881، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يسعى باستمرار الى تطوير نفسه.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 3.62 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3.68 وانحراف معياري 1,027، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يلهم موظفيه بروح التفاؤل.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (5) يساوي 3.58 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3.68 وانحراف معياري 0,859، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر لا يتراجع أمام الصعوبات والضغوطات.

#### رابعا: نتائج تحليل بعد التعاطف

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (25): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج اجابات افراد العينة على عبارات التعاطف

| الرقم    | العبارات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1        | يهتم مسؤولك المباشر بفهم مشاعرك و ظروفك                           | 3,52            | 1,034             | مرتفع         | 3       |
| 2        | يبدى مسؤولك المباشر اهتماما بالمشكلات الشخصية                     | 3,44            | 1,052             | مرتفع         | 4       |
| 3        | يعامل مسؤولك المباشر الموظفين بعدل و احترام                       | 3,74            | 0,964             | مرتفع         | 1       |
| 4        | يراعي مسؤولك المباشر الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام | 3,68            | 0,867             | مرتفع         | 2       |
| 5        | يدعم مسؤولك المباشر الموظفين عند تعرضهم للضغوط                    | 3,68            | 0,998             | مرتفع         | 2       |
| الإجمالي | التعاطف                                                           | 3,61            | 0,880             | مرتفع         |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات التعاطف والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) يساوي 3.74 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,61 وانحراف معياري 0,964، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يعامل الموظفين بعدل واحترام.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) (5) يساوي 3.68 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,61 وانحراف معياري 0,867 و 0,998 على الترتيب ، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يراعي الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام، كما أنه يدعم الموظفين عند تعرضهم للضغط.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) يساوي 3.52 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,61 وانحراف معياري 1.034، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يهتم بفهم مشاعر الموظفين وظروفهم.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) يساوي 3.44 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,61 وانحراف معياري 1.052، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يبدي اهتماما بالمشكلات الشخصية.

#### خامسا: نتائج تحليل بعد المهارات الاجتماعية

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (26): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المهارات الاجتماعية

| الرقم    | العبارات                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1        | يتواصل مسؤولك المباشر بأسلوب واضح مع الموظفين               | 3,78            | 0,736             | مرتفع         | 1       |
| 2        | يتمكن مسؤولك المباشر من حل الخلافات بين الموظفين بشكل مناسب | 3,62            | 0,966             | مرتفع         | 5       |
| 3        | يوجه مسؤولك المباشر الموظفين نحو تحقيق الاهداف المشتركة     | 3,72            | 0,858             | مرتفع         | 3       |
| 4        | يحث مسؤولك المباشر الموظفين على مساعدة بعضهم في العمل       | 3,70            | 0,839             | مرتفع         | 4       |
| 5        | يتعامل مسؤولك المباشر بفاعلية مع مختلف شخصيات الموظفين      | 3,76            | 0,770             | مرتفع         | 2       |
| الإجمالي | المهارات الاجتماعية                                         | 3,71            | 0,682             | مرتفع         |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **المهارات الاجتماعية** والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) يساوي 3.78 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,736 ، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يتواصل بأسلوب واضح مع الموظفين.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (5) يساوي 3.76 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,770 ، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يتعامل بفاعلية مع مختلف شخصيات الموظفين.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) يساوي 3.72 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,858 ، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يوجه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 3.70 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,839 ، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يحث الموظفين على مساعدة بعضهم في العمل.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) يساوي 3.62 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,966 ، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المسؤول المباشر يتمكن من حل الخلافات بين الموظفين بشكل مناسب.

### المحور الثاني: المناخ التنظيمي

يمكن تلخيص عبارات **المناخ التنظيمي** فيما يلي:

**الجدول رقم (27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المناخ التنظيمي**

| الرقم           | العبارات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-----------------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1               | تسود الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين في المؤسسة | 3,46            | 0,908             | مرتفع         | 3       |
| 2               | تتيح لك مؤسستك حرية التعبير عن ارائك و مقترحاتك        | 3,42            | 0,882             | مرتفع         | 4       |
| 3               | تقيم جهودك في العمل بطريقة عادلة                       | 3,46            | 0,930             | مرتفع         | 3       |
| 4               | تتلقى الترقيات بطريقة تتناسب مع نشاطك في المؤسسة       | 3,32            | 0,998             | متوسط         | 5       |
| 5               | تتعاون مع زملائك في مختلف الاقسام                      | 3,90            | 0,839             | مرتفع         | 2       |
| 6               | غالبا ما تتوفر لك عوامل الابداع و الابتكار             | 3,42            | 0,970             | مرتفع         | 4       |
| 7               | تشعر بالانتماء و ولاء المؤسسة                          | 3,96            | 0,924             | مرتفع         | 1       |
| <b>الإجمالي</b> | <b>المناخ التنظيمي</b>                                 | <b>3,56</b>     | <b>0,672</b>      | <b>مرتفع</b>  |         |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **المناخ التنظيمي** والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (7) يساوي 3,96 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,56 وانحراف معياري 0,924، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل يشعر بالانتماء وولاء المؤسسة.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (5) يساوي 3,90 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,56 وانحراف معياري 0,839، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل يتعاون مع زملائه في مختلف الأقسام.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) (3) يساوي 3,46 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,56 وانحراف معياري 0,908 و 0,930، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن هناك ثقة متبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة وأن جهود العامل في العمل تقيم بطريقة عادلة.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) (6) يساوي 3,42 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,56 وانحراف معياري 0,882 و 0,970، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تتيح للعامل حرية التعبير عن آرائه ومقترحاته وأن غالبا ما تتوفر له عوامل الابداع والابتكار.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 3,32 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالبالغ 3,56 وانحراف معياري 0,998 ، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل يتلقى في بعض الأحيان الترقيات بطريقة تتناسب مع نشاطه في المؤسسة.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب اختبار كل من الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

##### أولاً: اختبار الفرضية الأولى

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد الوعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

**الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد الوعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة**

| المحور         | قيمة B | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F |
|----------------|--------|--------|---------------|------------------|---------------------|--------|
| الفرضية الأولى | 0,402  | 2,970  | 0,005         | 0,394            | 0,155               | 8,823  |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (28) دور بعد الوعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لبعء الوعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث بلغ معامل الارتباط (0,394) عند مستوى دلالة 0,005 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,155) أي ما قيمته (15,5%) من التغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد الوعي الذاتي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,402) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية بعد الوعي الذاتي يؤدي إلى الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة F (8,823) وقيمة T (2,970) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء الوعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء تنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

**الجدول (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد تنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة**

| المحور          | قيمة B | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F |
|-----------------|--------|--------|---------------|------------------|------------------------------|--------|
| الفرضية الثانية | 0,661  | 6,641  | 0,000         | 0,692            | 0,479                        | 44,105 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (29) دور بعد تنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لبعء تنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث بلغ معامل الارتباط (0,692) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,479) أي ما قيمته (47,9%) من التغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد تنظيم الذات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,661) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية بعد تنظيم الذات يؤدي إلى الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة F (44,105) وقيمة T (6.641) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء تنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء الدافعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

**الجدول (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد الدافعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة**

| المحور          | قيمة B | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F |
|-----------------|--------|--------|---------------|------------------|---------------------|--------|
| الفرضية الثالثة | 0,612  | 6,889  | 0,000         | 0,705            | 0,497               | 47,459 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (30) دور بعد الدافعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لبعء الدافعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث بلغ معامل الارتباط (0,705) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,497) أي ما قيمته (49.7%) من التغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد الدافعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,612) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية بعد الدافعية يؤدي إلى الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة F (47,459) وقيمة T (6.889) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء الدافعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

### رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء التعاطف في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

**الجدول (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد التعاطف في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة**

| المحور          | قيمة B | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F |
|-----------------|--------|--------|---------------|------------------|---------------------|--------|
| الفرضية الرابعة | 0,551  | 7,223  | 0,000         | 0,772            | 0,521               | 52,173 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (31) دور بعد التعاطف في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لبعء التعاطف في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث بلغ معامل الارتباط (0,772) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,521) أي ما قيمته (52,1%) من التغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد التعاطف، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,551) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية بعد التعاطف يؤدي إلى الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة F (52,173) وقيمة T (7,223) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء التعاطف في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

#### خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء المهارات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

الجدول (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد المهارات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة

| المحور          | قيمة B | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F |
|-----------------|--------|--------|---------------|------------------|------------------------------|--------|
| الفرضية الخامسة | 0,716  | 7,335  | 0,000         | 0,727            | 0,528                        | 53,798 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (32) دور بعد المهارات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لبعء المهارات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث بلغ معامل الارتباط (0,727) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,528) أي ما قيمته (52,8%) من التغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد المهارات الاجتماعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,716) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية بعد المهارات الاجتماعية يؤدي إلى الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة F (53,798) وقيمة T (7,335) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء المهارات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

سادسا: اختبار الفرضية السادسة

-لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية.

1- متغير الجنس:

الجدول رقم (33): اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى الى متغير الجنس

| العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 26    | 3,61            | 0,689             | -0,441          | 0,661         |
| 24    | 3,69            | 0,573             |                 |               |
| ذكر   |                 |                   |                 |               |
| أنثى  |                 |                   |                 |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للإناث بلغ قيمة 3.69 بانحراف معياري 0.573 وهو أعلى من المتوسط الحسابي للذكور البالغ 3,61 وانحراف معياري 0,689، كما جاءت نتيجة اختبار T -0,441 بمستوى معنوية 0,661 وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي تعزى الى متغير الجنس.

2- متغير السن:

الجدول رقم (34): اختبار تحليل التباين الأحادي one-way Anova لتحديد الفروق في اجابات افراد العينة

تعزى الى متغير السن

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 3,660          | 3           | 1,220          | 3,535  | 0,022         |
| داخل المجموعات | 15,875         | 46          | 45,30          |        |               |
| المجموع        | 19.535         | 49          |                |        |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,022 وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على أنه: توجد هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير السن .

المقارنات المتعددة:

الجدول رقم (35) المقارنات المتعددة (Multiple Comparisons) لمتغير السن

| الفرق بين المتوسطات     | أقل من 30 سنة | من 30 إلى أقل من 40 سنة | من 40 إلى أقل من 50 سنة | من 50 إلى أقل من 60 سنة |
|-------------------------|---------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| أقل من 30 سنة           |               | 0,43651                 | *0,92322                | *0,80952                |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | -0,43651      |                         | *0,48672                | 0,37302                 |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | *-0,92322     | *-0,48672               |                         | -0,11370                |
| من 50 إلى أقل من 60 سنة | *-0,80952     | -0,37302                | 0,11370                 |                         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول ظهور فروق ذات دلالة معنوية بمستوى 0,05 بين متوسطات العمر التالية (أقل من 30 سنة - من 40 إلى أقل من 50 سنة)، (أقل من 30 سنة - من 50 إلى أقل من 60 سنة)، (من 30 إلى أقل من 40 سنة - من 40 إلى أقل من 50 سنة)، والبال عليه علامة \* على فروق المتوسطات، أما قيمة sig كانت (0,015) (0,038) (0,019) على الترتيب وهي أقل من 0,05، في حين أن الاختلاف في باقي متوسطات العمر كان غير معنوي وهذا ما توضحه قيمة sig والتي كانت أكبر من 0,05.

### 3- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (36): اختبار تحليل التباين الأحادي one- way ANOVA لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 0,795          | 2           | 0,398          | 0,997  | 0,377         |
| داخل المجموعات | 18,740         | 47          | 0,399          |        |               |
| المجموع        | 19,535         | 49          |                |        |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,377 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### 4- متغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (37): اختبار تحليل التباين الأحادي one- way ANOVA لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 2,755          | 2           | 1,377          | 3,858  | 0,028         |
| داخل المجموعات | 16,780         | 47          | 57,30          |        |               |
| المجموع        | 19,535         | 49          |                |        |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,028 وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على أنه: توجد هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

المقارنات المتعددة:

الجدول رقم (38) المقارنات المتعددة (Multiple Comparisons) لمتغير المنصب الوظيفي

| الفرق بين المتوسطات | إطار     | عون تحكم | عون تنفيذ |
|---------------------|----------|----------|-----------|
| إطار                |          | -1,13311 | *0,78422- |
| عون تحكم            | -0,13311 |          | -0,65111  |
| عون تنفيذ           | *0,78422 | 0,65111  |           |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول ظهور فروق ذات دلالة معنوية بمستوى 0,05 بين متوسطات المنصب الوظيفي التالية (إطار - عون تنفيذ)، والبالغة عليه علامة \* على فروق المتوسطات، أما قيمة sig كانت (0,008) وهي أقل من 0,05، في حين أن الاختلاف في باقي المناصب الوظيفية كان غير معنوي وهذا ما توضحه قيمة sig والتي كانت أكبر من 0,05.

5- متغير الأقدمية المهنية:

الجدول رقم (39): اختبار تحليل التباين الأحادي one-way ANOVA لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة

تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 1,648          | 4           | 0,412          | 1,036  | 0,399         |
| داخل المجموعات | 17,887         | 45          | 0,397          |        |               |
| المجموع        | 19,535         | 49          |                |        |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,399 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي تعزى الى متغير الأقدمية المهنية.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

الجدول (40): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي

لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة

| المحور           | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F | مستوى الدلالة |
|------------------|------------------|---------------------|--------|---------------|
| الفرضية الرئيسية | 0,784            | 0,615               | 14,048 | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (40) دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث بلغ معامل الارتباط (0,784) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,615) أي ما قيمته (61,5%) من التغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى أهمية الذكاء العاطفي للقادة، وما يبين معنوية هذا الدور قيمة F (14,048) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

### المطلب الثالث: تفسير و مناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب يتم عرض النتائج الرئيسة للدراسة وتحليلها ومناقشتها.

### الفرع الأول: النتائج الرئيسية للدراسة

- يوجد دور للذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، حيث تم رفض الفرضية الصفرية و قبول البديلة إذ بلغ معامل الارتباط (0.784) ومعامل تحديد قيمته (61.5%) من المتغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى أهمية الذكاء العاطفي، وما يبين معنوية هذا الدور قيمة F(14.048) عند مستوى اقل من 0.05.

- يوجد دور للوعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.394) ومعامل تحديد قيمته (15.5%) من المتغيرات

في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير أهمية بعد الوعي الذاتي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.402) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية بعد الوعي الذاتي يؤدي الى زيادة المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة  $F(8.823)$  و قيمة  $T(2.970)$  عند مستوى اقل من 0.05.

- يوجد دور لتنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث تم رفض الصفرية و قبول البديلة، بلغ معامل الارتباط (0.692) و معامل تحديد (47.9%) من التغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير مستوى أهمية بعد تنظيم الذات يؤدي الى زيادة في مستوى المناخ التنظيمي كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.661 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تنظيم الذات يؤدي الى الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة  $F(44.105)$  و  $T(6.641)$  عند مستوى اقل من 0.05.

- يوجد دور لبعد الدافعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة أي بلغ معامل الارتباط (0.705) و معامل تحديد قيمته (49.7%) من المتغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى أهمية الدافعية، كما بلغت قيمة درجة تأثير (0.612) هذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية بعد الدافعية يؤدي الى الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة  $F(47.459)$  و قيمة  $T(6.889)$  عند مستوى اقل من 0.05.

- يوجد دور للتعاطف في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث تم رفض الفرضية الصفرية و قبول البديلة، بلغ معامل الارتباط (0.772) و معامل تحديد (52.1%) من التغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير مستوى أهمية بعد التعاطف يؤدي الى زيادة في مستوى المناخ التنظيمي كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.551 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التعاطف يؤدي الى الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة  $F(52.173)$  و  $T(7.223)$  عند مستوى اقل من 0.05.

- يوجد دور للمهارات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة حيث تم رفض الفرضية الصفرية و قبول البديلة، بلغ معامل الارتباط (0.727) و معامل تحديد (52.8%) من التغيرات في مستوى المناخ التنظيمي ناتج عن التغير مستوى أهمية بعد المهارات الاجتماعية يؤدي الى زيادة في مستوى المناخ التنظيمي كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.716 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المهارات الاجتماعية يؤدي الى الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي وما يبين معنوية هذا الدور قيمة  $F(53.798)$  و  $T(7.335)$  عند مستوى اقل من 0.05.

- لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد العينة تعزى الى متغيرات الجنس ( $\text{sig}=0.661$ ) والمؤهل العلمي ( $\text{sig}=0.377$ ) والأقدمية المهنية ( $\text{sig}=0.399$ ) في حين توجد فروق تعزى لمتغيري السن ( $\text{sig}=0.022$ ) والمنصب الوظيفي ( $\text{sig}=0.028$ ).

### الفرع الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة وذلك على النحو التالية:

- تبين أن دراسة nawabli and orduea2023 تتفق على أنه توجد علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي و المناخ التنظيمي و دراسة kour and Ansari ان ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة يرتبط بقيادة اكثر فعالية وبمناخ تنظيمي افضل، ودراسة dooshima and kishi2024 خلصت الى وجود علاقة ايجابية قوية بين الذكاء العاطفي و فعالية القيادة. غير ان الدراسة الحالية تتميز بارتفاع معامل تحديد(61.5%) وهذا يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعزز من تلك العلاقة نظرا لطبيعتها الخدماتية و التفاعلية.

- بينت النتائج ان الوعي الذاتي يتناسب مع دراسة nawabli and orduea التي اعتمدت الوعي الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي دون ان يكون الاكثر تأثير فيها ،كما المتوسط الحسابي للبعد (3.60) يدل على ادراك مرتفع نسبيا من الموظفين لقدرة القائد على فهم ذاتهم الا ان ذلك لا ينعكس بقوة مماثلة على المناخ التنظيمي باعتباره بعد داخلي.

- أظهرت النتائج ان تنظيم الذات جاء بمتوسط حسابي 3.75 أعلى بين جميع الأبعاد مما يدل على اقتناع الموظفين بقدرة القادة على ضبط انفعالاتهم و التكيف مع التغيرات مما ينعكس إيجابا على استقرار بيئة العمل، وهذا يتفق مع دراسة NAWABLI AND ORDUEA2023.

-تبين أن الدافعية ثالث بعد من حيث قوة التأثير ،وهذا يتوافق مع دراسة dooshima and kishi: 2024 الذي أكدت أن استخدام العواطف يفسر جزء اكبر من التباين في فعالية القيادة كما جاء متوسط الحسابي 3.68 مرتفعا هذا يدل على اقتناع الموظفين بطموح القادة و روحهم الايجابية في مواجهة التحديات.

- تبين أن التعاطف يتوافق مع دراسة kour and Ansari2024 التي أكدت أن القدرة على فهم مشاعر الآخرين ترتبط بتحسين التواصل و تعزيز مشاركة الموظفين ،والوسط الحسابي جاء 3.61 من بين الأدنى نسبيا مما يدل على وجود مجال قابلية لتحسين قدرة القادة على فهم مشاعر و ظروف الموظفين.

-تبين أن المهارات الاجتماعية جاءت بمتوسط حسابي 3.71 مما يدل على أن قدرة القادة على التواصل الواضح وحل الخلافات هي العامل الأساسي لتحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة ذات الطابع الخدماتي.

- أظهرت النتائج أن غياب فروق لمتغير الجنس يتفق مع دراسة (الشمري2020) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في إدراك واقع المناخ التنظيمي ويمكن تفسير ظهور فروق دالة إحصائيا لمتغير المنصب الوظيفي باختلاف مدى قرب الموظف من مراكز القيادة واتخاذ القرار في حين تعزى الفروق الدالة تبعا للسن الى تفاوت مستوى النضج المهني والخبرة التراكمية بين الفئات العمرية المختلفة وهو ما ينعكس على طريقة إدراكهم لسلوكيات القادة و تأثيرها على المناخ التنظيمي.

### خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة من خلال تطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، بهدف الكشف عن دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي، وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- سكيكدة .

الخاتمة

## الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يبقى موضوع الذكاء العاطفي للقادة من المواضيع الحديثة التي أصبحت تحتل مكانة بارزة في بيئة العمل المعاصرة، نظرا لارتباطه بطبيعة العلاقات داخل المؤسسة، وإسهامه في ضمان مناخ تنظيمي ملائم يحد من الصراعات ويعزز التعاون بين العاملين. ومع التغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات، أصبح نجاحها يتطلب قيادات لا تعتمد فقط على المهارات الإدارية، بل تمتلك أيضا القدرة على التعامل الواعي مع الجوانب الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة بما يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر فعالية واستقرارا.

في ضوء ذلك تناولت هذه الدراسة في جانبها النظري مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالذكاء العاطفي للقادة بأبعاده الخمسة ( الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، والمناخ التنظيمي. أما الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، تم التوصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج .

### أولاً: نتائج الدراسة:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم الواعي الذاتي في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم تنظيم الذات في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم الدافعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم التعاطف في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم المهارات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس و المؤهل العلمي و الاقدمية المهنية في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن و المنصب الوظيفي.

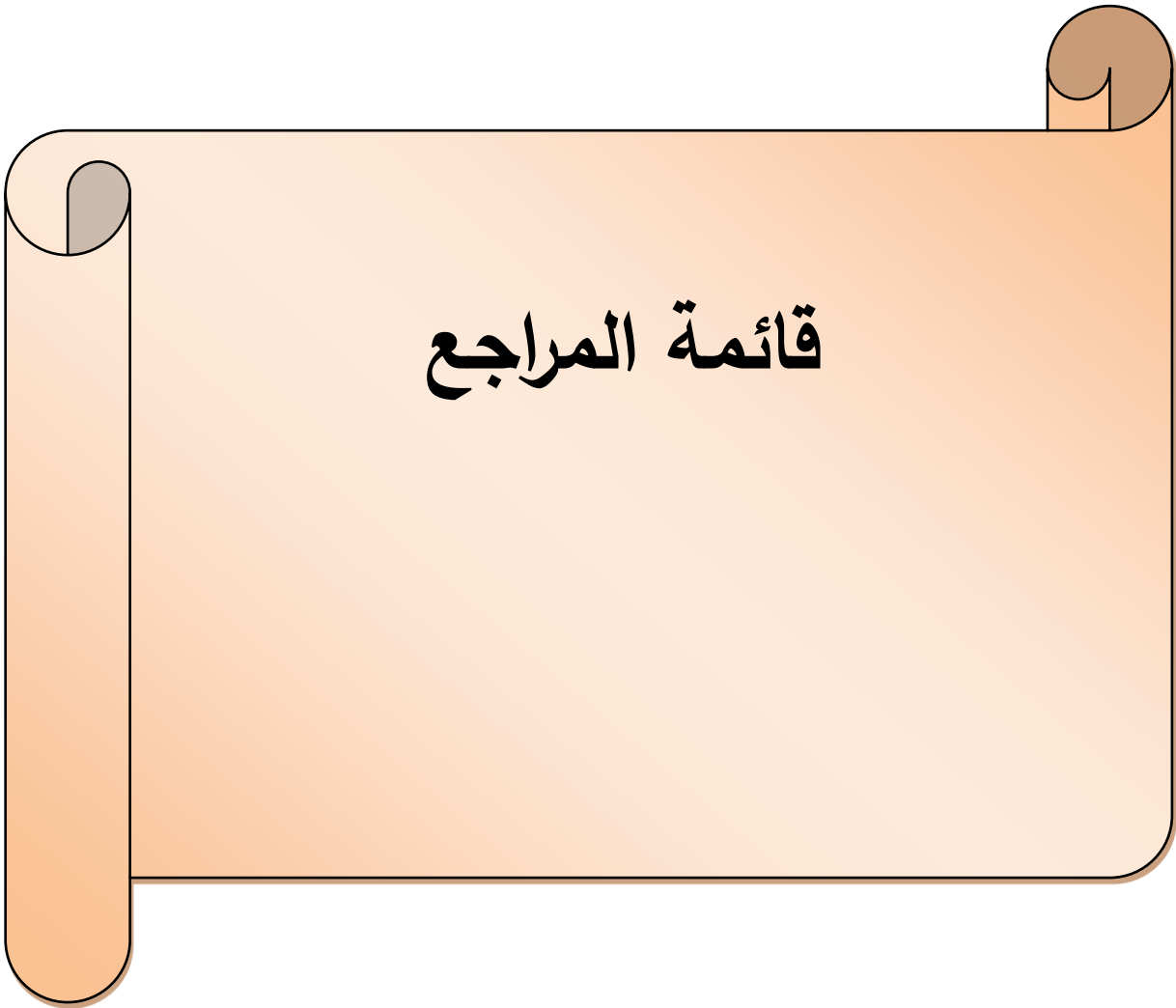
- تتفاوت المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء العاطفي، إذ بلغ أعلاها في بعد تنظيم الذات (3.75) وأدناه بعد الوعي الذاتي (3.60).
- يتمتع قادة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة، مما يسهم في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.
- أثبتت الدراسة النظرية أن امتلاك القائد لمهارات الذكاء العاطفي يمكنه من بناء علاقات مهنية فعالة وتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة.
- كشفت نتائج الدراسة أن قدرة القادة على التعاطف مع موظفيهم تمثل العامل الأكثر ارتباطا بتحسين المناخ التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، إذ بلغ معامل ارتباطه ( $R = 0.772$ ).

### ثانيا: التوصيات:

- انطلاقا مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:
- الاهتمام بتتمة الذكاء العاطفي لدى القادة من خلال الدورات التكوينية.
  - العمل على تطوير قدرة القادة على قبول النقد والتعامل معه بإيجابية.
  - توفير بيئة تنظيمية تساعد على التعاون والاحترام المتبادل داخل المؤسسة.
  - تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي.
  - إدراج مفهوم الذكاء العاطفي ضمن معايير اختيار وتقييم القادة في المؤسسة.

### ثالثا: آفاق الدراسة:

- وفي ضوء نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح جملة من المواضيع للبحث مستقبلا أبرزها:
- أثر الذكاء العاطفي للقادة على الأداء الوظيفي للعاملين.
  - العلاقة بين الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي داخل المؤسسة.
  - أثر الذكاء العاطفي للقادة على الابداع التنظيمي.
  - العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة والحد من ضغوط العمل لدى العاملين.



## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1/ الكتب:

- أكرم أحمد رضا الطويل، إسراء وعد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- طارق عبد الرؤوف محمد عامر، إيهاب عيسى المصري، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018.
- قعييرة وردة ، بحري صابر، سيكولوجية المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال: الأبعاد والعوامل، ط 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاستراتيجية الاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2025.

2/ الأطروحات والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)

- حداد بختة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
- ساكر هدى ،المناخ التنظيمي و علاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى الاستاذ الجامعي-دراسة ميدانية بجامعة 20 اوت 1955سكيكدة، اطروحة دكتوراه غير منشورة ،في علم النفس العمل و التنظيم ،كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية ،جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ،2021-2022.
- غالم فاطمة ، علاقة الذكاءات المتعددة ومفهوم الذات الأكاديمية بالدافعية للإنجاز الدراسي لدى عينة من تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علم التدريس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
- غليط سماعيل، واقع المناخ التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية وأثره على ضغوط العمل والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أعوان الحماية المدنية لولاية غليزان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علم النفس، تخصص علم النفس العمل و الصحة العقلية ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021-2022.
- لزرق نوال ، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص ادارة الافراد و المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2018-2019.

- نبال جبران سليم حماتي، المناخ السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر: فحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، 2024.
- نعمي عبد القادر ، تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية: دراسة ميدانية على مستوى مركب محمد بوضياف الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية و منشآت رياضية ،معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019
- ابتسام بنت محمد بن عامر العويسية ، اثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية و العلوم التطبيقية في سلطنة عمان ،رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرقية ، عمان ، 2022.
- امال سليمان، فعالية برنامج تدريبي مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى استاذات التعليم المتوسط دراسة ميدانية باكمالية وغلانة الجديدة -جامعة-ولاية الوادي رسالة ماجستير غير منشورة، في علم النفس ،تخصص علم نفس اجتماعي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر - بسكرة-،الجزائر،2014-2015.
- بن غربال سعيدة ، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة رسالة ماجستير غير منشورة ، في علم النفس الاجتماعي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014 - 2015 .
- خالد محمد صالح ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2014.
- شامي صليحة ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة «احمد بوقرة بومرداس» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر،2009-2010.
- علي بن سعيد بن راشد العبري، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية رسالة ماجستير غير منشورة ، في إدارة الأعمال، تخصص القيادة ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2021.
- غادة صالح موسى حسين ، الذكاء العاطفي لدى مديرات رياض الاطفال و علاقته بممارستهن للعلاقات الانسانية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة ،في التربية تخصص الإدارة و القيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الاوسط ،عمان،2020.

### 3/ المجالات العلمية:

- اية شاكرا أبو دمرور ، فريال عبد الهادي شنيكات، فاعلية برنامج تدريبي يستند الى نظرية بار-اون في تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الطلبة الموهوبين في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الاردن ،مجلة العلوم التربوية و النفسية ،المجلد 5،العدد 4،جامعة العلوم الاسلامية العالمية ،الاردن،2021.
- البشير غريب، أيوب مسيكر، رانية هادف، "واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سكيكدة"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022.
- السعيد نصرات، شوقي ممادي، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالأمن النفسي لدى عينة من طلبة جامعة الوادي"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 04، 2022.
- العيداني الياس ، "أثر الذكاء الشعوري للقائد في دعم مفهوم التميز والتفوق للمنظمات الاقتصادية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، العدد 21، 2015.
- العيفاوي فريدة العيفة جمال ، "المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال"،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد 24، 2016.
- بعلي مصطفى، "مستوى الذكاء العاطفي لدى عينة من أساتذة العلوم الاجتماعية بجامعة المسيلة"، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022.
- بهاز جيلالي،، جقاوة اميرة ، "أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المنظمة: دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022.
- بهاز حمزة، هتهات المهدي ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2022.
- بن سعودي زينب، "الذكاء: ثقافات وجذور تاريخية مهدت لظهور المصطلح الحديث"، المجلة العربية لعلم الترجمة، الجزائر، المجلد 04، العدد 14، 2025.
- بوعطيط سفيان هادف رانية ، "المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه"،المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد 02، العدد 06، 2019.
- جوبر محمد، خالد حرش، "تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على إدارة المعرفة: دراسة حالة جامعة الأغواط - الجزائر"،مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022.

- حرش كريم ، ربيعي محمد ، "الذكاء العاطفي واستراتيجيات المواجهة لدى طلاب الأولى جامعي"،مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، جامعة أحمد زبانه غليزان، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023.
- حليم نور الدين، بومزبر الطاهر ، "إشكالية التأثير العاطفي في الخطاب الشعوري"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2023.
- خالد بن أحمد معيوف الشمري، "واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، المجلد 04، العدد 18، 2020.
- سلامي دلال ،الذكاء العاطفي -مدخل نظري-مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ،العدد 15، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي الجزائر ،2016.
- عبد الناصر طلب حسن، "المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على أعضاء هيئة التدريس والموظفين: دراسة حالة كلية التطبيقية بحريملاء"،المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الإصدار السادس، العدد 58، 2023.
- غربي صبرينة ، بن عمار ربحه، "الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط"، مجلة دراسات نفسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2013.
- محاد رضا ،المناخ التنظيمي و علاقته بالولاء لدى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة ،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ،المجلد3،العدد 5،جامعة زيان عاشور -الجلفة،الجزائر،2015.
- محمد رضا يحي السعيد، خالد فاشي، "دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المركز الجامعي مرسلتي تيبازة، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2023.
- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبوديه، "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، 2012.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Dooshima, A., & Kishi, A., "The role of emotional intelligence in effective leadership and its impact on team performance: A study of the University of Ibadan, Nigeria", *International Journal of Business and Management Review*, Management Science University, Malaysia, Vol. 12, Issue 02, 2026.
- Maamari, B. E., & Majdalni, J. F., "Emotional intelligence, leadership style and organizational climate", *International Journal of Organizational Analysis*, American University, Vol. 25, Issue 02, 2017.

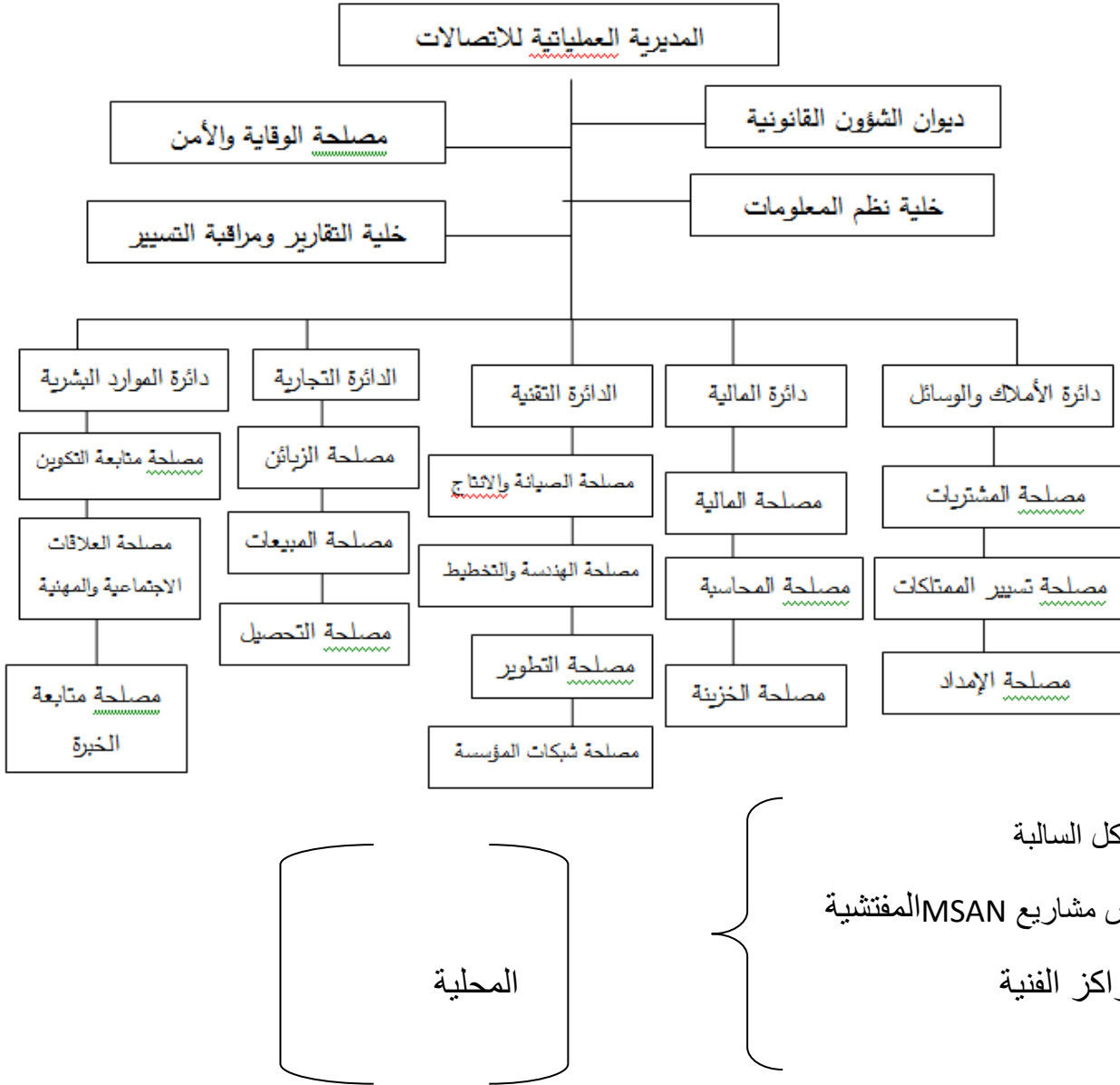
- Nawabali, I. G., & Ordua, G., "Managers' emotional intelligence and organizational climate", *Contemporary Accounting and Management Research Journal*, Ignatius Ajuru University of Education, Vol. 07, Issue 03, (n.d.).
- Kour, K., & Ansari, S. A., "The role of emotional intelligence in leadership effectiveness and organizational behavior", *Revista de Gestão Social e Ambiental*, Galgotias University, Greater Noida, India, Vol. 18, Issue 02, 2026.
- Tintaru, L., Mesesan Schmitz, H., & Moasa, H., "The impact of emotional intelligence on organizational climate", *Social Sciences*, Transilvania University of Braşov, Vol. 14, Issue 63, 2021.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

- <https://doi.org.com>
- <https://www.eajournals.org.com>

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة



المصدر: مصلحة المستخدمين لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الرقم | اسماء المحكمين | صفة المحكمين    | الجامعة                      |
|-------|----------------|-----------------|------------------------------|
| 01    | بوجعادة الياس  | استاذ           | جامعة 20 اوت<br>1955-سكيكدة- |
| 02    | برزوق فيلاي    | استاذ محاضر "ب" | جامعة 20 اوت<br>1955-سكيكدة- |
| 03    | بوطبخ ليلي     | استاذ محاضر "ب" | جامعة 20 اوت<br>1955-سكيكدة- |
| 04    | سلطان كريمة    | استاذ محاضر "ا" | جامعة 20 اوت<br>1955-سكيكدة- |
| 05    | شيلي الهام     | استاذ محاضر "ا" | جامعة 20 اوت<br>1955-سكيكدة- |

الملحق رقم (03): استبيان الدراسة

جامعة 20 اوت 1955 – سكيكدة

كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

استبيان



السيد/السيدة المحترم(ة)،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

يندرج هذا الاستبيان في اطار اعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة ماستر تحت عنوان: "دور الذكاء العاطفي للقادة في تحسين المناخ التنظيمي"، تخصص ادارة اعمال.

من اجل هذا الرجاء منكم التكرم بقراءة الاستبيان جيدا وملء جميع فقراته الاجابة تكون بوضع الاشارة (x) ونحيطكم علما ان اجابتم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستحاط بالسرية التامة.

وفي الاخير لكم مني جزيل الشكر على مساعدتكم و تعاونكم و تخصيص جزء من وقتكم.

تحت اشراف الاستاذ: لعور فريد

من اعداد الطالبة: رحاي ياسمين

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر

أنثى

☐
☐

2. السن

أقل من 30 سنة

من 30- أقل من 40 سنة]

من 40- أقل من 50 سنة]

من 50- أقل من 60 سنة]

من 60 سنة فما فوق

☐
☐
☐
☐
☐

3. المؤهل العلمي

ثانوي أو أقل

جامعي

دراسات عليا

☐
☐
☐

4. المنصب الوظيفي

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

☐
☐
☐

5. الأقدمية المهنية

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات]

من 10 إلى أقل من 15 سنة ]

من 15 إلى أقل من 20 سنة ]

أكثر من 20 سنة

☐
☐
☐
☐
☐

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

### المحور الأول: البيانات المتعلقة بالذكاء العاطفي للقادة

**الذكاء العاطفي :** قدرة الفرد على الفهم و الإدراك الجيد لانفعالاته و مشاعره الذاتية و انفعالات ومشاعر الآخرين و القدرة على فهمها و تقييمها بدقة و التحكم فيها.

| الرقم                                                                                 | العبـارات                                             | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| <b>البعد الاول : الوعي الذاتي (قدرة الفرد على فهم مشاعره وميوله واتجاهه)</b>          |                                                       |                |           |       |       |            |
| 01                                                                                    | يدرك مسؤولك المباشر نقاط قوتك وضعفك بوضوح.            |                |           |       |       |            |
| 02                                                                                    | يتحكم مسؤولك المباشر في انفعالاته ومواقفه اثناء الضغط |                |           |       |       |            |
| 03                                                                                    | يؤثر مسؤولك المباشر على اداء الفريق.                  |                |           |       |       |            |
| 04                                                                                    | يتقبل مسؤولك المباشر النقد من الآخرين.                |                |           |       |       |            |
| 05                                                                                    | يتمتع مسؤولك المباشر بثقة في اتخاذ القرارات.          |                |           |       |       |            |
| <b>البعد الثاني :تنظيم الذات ( قدرة القادة على ادارة العواطف والتحكم في المشاعر)</b>  |                                                       |                |           |       |       |            |
| 06                                                                                    | يحسن مسؤولك المباشر التصرف في المواقف الصعبة.         |                |           |       |       |            |
| 07                                                                                    | يتكيف مسؤولك المباشر مع التغيرات.                     |                |           |       |       |            |
| 08                                                                                    | لا يتحيز مسؤولك المباشر في اتخاذ القرارات.            |                |           |       |       |            |
| 09                                                                                    | يضبط مسؤولك المباشر انفعالاته قبل ان يتخذ اي قرار.    |                |           |       |       |            |
| 10                                                                                    | يبادر مسؤولك المباشر باستمرار في بيئة العمل.          |                |           |       |       |            |
| <b>البعد الثالث : الدافعية ( القدرة على استخدام المشاعر و توظيفها لتحقيق الاهداف)</b> |                                                       |                |           |       |       |            |
| 11                                                                                    | يتعامل مسؤولك المباشر مع التحديات بروح ايجابية.       |                |           |       |       |            |

|                                                                                            |                                                                    |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 12                                                                                         | يمتلك مسؤولك المباشر طموحا واضحا لتحقيق الاهداف.                   |  |  |  |  |
| 13                                                                                         | يسعى مسؤولك المباشر باستمرار الى تطوير نفسه.                       |  |  |  |  |
| 14                                                                                         | يلهم مسؤولك المباشر موظفيه بروح التفاؤل .                          |  |  |  |  |
| 15                                                                                         | لا يتراجع مسؤولك المباشر امام الصعوبات و الضغوط.                   |  |  |  |  |
| البعد الرابع : التعاطف (قدرة القائد على فهم مشاعر الاخرين و التجاوب معها)                  |                                                                    |  |  |  |  |
| 16                                                                                         | يهتم مسؤولك المباشر بفهم مشاعرك و ظروفك.                           |  |  |  |  |
| 17                                                                                         | ييدي مسؤولك المباشر اهتماما بالمشكلات الشخصية.                     |  |  |  |  |
| 18                                                                                         | يعامل مسؤولك المباشر الموظفين بعدل و احترام.                       |  |  |  |  |
| 19                                                                                         | يراعي مسؤولك المباشر الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام. |  |  |  |  |
| 20                                                                                         | يدعم مسؤولك المباشر الموظفين عند تعرضهم للضغوط.                    |  |  |  |  |
| البعد الخامس: المهارات الاجتماعية (القدرة على التعامل مع الاخرين في مواقع اجتماعية مختلفة) |                                                                    |  |  |  |  |
| 21                                                                                         | يتواصل مسؤولك المباشر بأسلوب واضح مع الموظفين.                     |  |  |  |  |
| 22                                                                                         | يتمكن مسؤولك المباشر من حل الخلافات بين الموظفين بشكل مناسب.       |  |  |  |  |

|    |                                                          |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 23 | يوجه مسؤولك المباشر الموظفين نحو تحقيق الاهداف المشتركة. |  |  |  |  |
| 24 | يحث مسؤولك المباشر الموظفين على مساعدة بعضهم في العمل.   |  |  |  |  |
| 25 | يتعامل مسؤولك المباشر بفاعلية مع مختلف شخصيات الموظفين.  |  |  |  |  |

### المحور الثاني: المناخ التنظيمي

**المناخ التنظيمي :** هو مجموعة الخصائص القابلة للقياس في بيئة العمل , والتي يدركها العاملون بشكل مباشر أو غير مباشر و تؤثر في دوافعهم وسلوكياتهم .

| الرقم | العبـارات                                               | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 26    | تسود الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين في المؤسسة. |                |           |       |       |            |
| 27    | تتيح لك مؤسستك حرية التعبير عن ارائك و مقترحاتك .       |                |           |       |       |            |
| 28    | تقيم جهودك في العمل بطريقة عادلة.                       |                |           |       |       |            |
| 29    | تتلقى الترقيات بطريقة تتناسب مع نشاطك في المؤسسة.       |                |           |       |       |            |
| 30    | تتعاون مع زملائك في مختلف الاقسام.                      |                |           |       |       |            |
| 31    | غالبا ما تتوفر لك عوامل الابداع و الابتكار.             |                |           |       |       |            |
| 32    | تشعر بالانتماء و ولاء المؤسسة.                          |                |           |       |       |            |

الملحق رقم (04): بعض مخرجات SPSS

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,781              | 5                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,880              | 5                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,916              | 5                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,936              | 5                 |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,873              | 5                 |

### Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,963              | 25                |

### Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,852              | 7                 |

### Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,965              | 32                |

### Corrélations

|    |                        | q1    | q2    | q3    | q4     | q5     | ch1    |
|----|------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| q1 | Corrélation de Pearson | 1     | ,355* | ,353* | ,494** | ,635** | ,780** |
|    | Sig. (bilatérale)      |       | ,011  | ,012  | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 50    | 50    | 50    | 50     | 50     | 50     |
| q2 | Corrélation de Pearson | ,355* | 1     | ,305* | ,375** | ,518** | ,711** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,011  |       | ,031  | ,007   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 50    | 50    | 50    | 50     | 50     | 50     |

|     |                        |        |        |        |        |        |        |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q3  | Corrélation de Pearson | ,353*  | ,305*  | 1      | ,111   | ,250   | ,462** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,012   | ,031   |        | ,442   | ,080   | ,001   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q4  | Corrélation de Pearson | ,494** | ,375** | ,111   | 1      | ,645** | ,771** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,007   | ,442   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q5  | Corrélation de Pearson | ,635** | ,518** | ,250   | ,645** | 1      | ,870** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,080   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| ch1 | Corrélation de Pearson | ,780** | ,711** | ,462** | ,771** | ,870** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,001   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|     |                        | q6     | q7     | q8     | q9     | q10    | ch2    |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q6  | Corrélation de Pearson | 1      | ,513** | ,582** | ,578** | ,636** | ,804** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q7  | Corrélation de Pearson | ,513** | 1      | ,483** | ,565** | ,619** | ,757** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q8  | Corrélation de Pearson | ,582** | ,483** | 1      | ,626** | ,706** | ,829** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q9  | Corrélation de Pearson | ,578** | ,565** | ,626** | 1      | ,673** | ,848** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q10 | Corrélation de Pearson | ,636** | ,619** | ,706** | ,673** | 1      | ,879** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| ch2 | Corrélation de Pearson | ,804** | ,757** | ,829** | ,848** | ,879** | 1      |

|                   |      |      |      |      |      |    |
|-------------------|------|------|------|------|------|----|
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |    |
| N                 | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50 |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|     |                        | q11    | q12    | q13    | q14    | q15    | ch3    |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q11 | Corrélation de Pearson | 1      | ,690** | ,829** | ,772** | ,611** | ,901** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q12 | Corrélation de Pearson | ,690** | 1      | ,679** | ,702** | ,535** | ,827** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q13 | Corrélation de Pearson | ,829** | ,679** | 1      | ,804** | ,596** | ,904** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q14 | Corrélation de Pearson | ,772** | ,702** | ,804** | 1      | ,647** | ,915** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q15 | Corrélation de Pearson | ,611** | ,535** | ,596** | ,647** | 1      | ,781** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| ch3 | Corrélation de Pearson | ,901** | ,827** | ,904** | ,915** | ,781** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|     |                        | q16    | q17    | q18    | q19    | q20    | ch4    |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q16 | Corrélation de Pearson | 1      | ,816** | ,792** | ,666** | ,776** | ,912** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q17 | Corrélation de Pearson | ,816** | 1      | ,778** | ,582** | ,796** | ,897** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |

|     |                        |        |        |        |        |        |        |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q18 | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
|     | Corrélation de Pearson | ,792** | ,778** | 1      | ,679** | ,886** | ,927** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
| q19 | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
|     | Corrélation de Pearson | ,666** | ,582** | ,679** | 1      | ,680** | ,796** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
| q20 | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
|     | Corrélation de Pearson | ,776** | ,796** | ,886** | ,680** | 1      | ,929** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
| ch4 | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
|     | Corrélation de Pearson | ,912** | ,897** | ,927** | ,796** | ,929** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|     |                        | q21    | q22    | q23    | q24    | q25    | ch5    |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q21 | Corrélation de Pearson | 1      | ,798** | ,740** | ,452** | ,552** | ,864** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,001   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q22 | Corrélation de Pearson | ,798** | 1      | ,730** | ,486** | ,532** | ,879** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q23 | Corrélation de Pearson | ,740** | ,730** | 1      | ,476** | ,452** | ,837** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,001   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q24 | Corrélation de Pearson | ,452** | ,486** | ,476** | 1      | ,612** | ,739** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,001   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q25 | Corrélation de Pearson | ,552** | ,532** | ,452** | ,612** | 1      | ,760** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,001   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

|     |                        |        |        |        |        |        |    |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| ch5 | Corrélation de Pearson | ,864** | ,879** | ,837** | ,739** | ,760** | 1  |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |    |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50 |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

|     |                        | q26    | q27    | q28    | q29    | q30    | q31    | q32    | ch6    |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q26 | Corrélation de Pearson | 1      | ,441** | ,614** | ,599** | ,249   | ,355*  | ,362** | ,713** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,001   | ,000   | ,000   | ,081   | ,011   | ,010   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q27 | Corrélation de Pearson | ,441** | 1      | ,381** | ,469** | ,306*  | ,385** | ,271   | ,635** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,001   |        | ,006   | ,001   | ,031   | ,006   | ,057   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q28 | Corrélation de Pearson | ,614** | ,381** | 1      | ,607** | ,609** | ,392** | ,520** | ,808** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,006   |        | ,000   | ,000   | ,005   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q29 | Corrélation de Pearson | ,599** | ,469** | ,607** | 1      | ,429** | ,553** | ,456** | ,816** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,001   | ,000   |        | ,002   | ,000   | ,001   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q30 | Corrélation de Pearson | ,249   | ,306*  | ,609** | ,429** | 1      | ,554** | ,600** | ,727** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,081   | ,031   | ,000   | ,002   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q31 | Corrélation de Pearson | ,355*  | ,385** | ,392** | ,553** | ,554** | 1      | ,315*  | ,703** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,011   | ,006   | ,005   | ,000   | ,000   |        | ,026   | ,000   |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| q32 | Corrélation de Pearson | ,362** | ,271   | ,520** | ,456** | ,600** | ,315*  | 1      | ,689** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,010   | ,057   | ,000   | ,001   | ,000   | ,026   |        | ,000   |

|     |                        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| ch6 | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50 |
|     | Corrélation de Pearson | ,713** | ,635** | ,808** | ,816** | ,727** | ,703** | ,689** | 1  |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |    |
|     | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50 |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

|      |                        | ch1    | ch2    | ch3    | ch4    | ch5    | tot1   |
|------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ch1  | Corrélation de Pearson | 1      | ,716** | ,542** | ,566** | ,548** | ,752** |
|      | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|      | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| ch2  | Corrélation de Pearson | ,716** | 1      | ,794** | ,822** | ,785** | ,934** |
|      | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|      | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| ch3  | Corrélation de Pearson | ,542** | ,794** | 1      | ,716** | ,858** | ,891** |
|      | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|      | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| ch4  | Corrélation de Pearson | ,566** | ,822** | ,716** | 1      | ,826** | ,904** |
|      | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|      | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| ch5  | Corrélation de Pearson | ,548** | ,785** | ,858** | ,826** | 1      | ,915** |
|      | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|      | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| tot1 | Corrélation de Pearson | ,752** | ,934** | ,891** | ,904** | ,915** | 1      |
|      | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|      | N                      | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|      |                        | tot1 | ch6    | total  |
|------|------------------------|------|--------|--------|
| tot1 | Corrélation de Pearson | 1    | ,743** | ,993** |
|      | Sig. (bilatérale)      |      | ,000   | ,000   |
|      | N                      |      |        |        |

|       |                        |        |        |        |
|-------|------------------------|--------|--------|--------|
| ch6   | N                      | 50     | 50     | 50     |
|       | Corrélation de Pearson | ,743** | 1      | ,817** |
|       | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   |
| total | N                      | 50     | 50     | 50     |
|       | Corrélation de Pearson | ,993** | ,817** | 1      |
|       | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        |
|       | N                      | 50     | 50     | 50     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

|                                         |            |  | total |
|-----------------------------------------|------------|--|-------|
| N                                       |            |  | 50    |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup>       | Moyenne    |  | 3,656 |
|                                         | Ecart-type |  | ,6314 |
| Différences les plus extrêmes           | Absolue    |  | ,118  |
|                                         | Positive   |  | ,078  |
|                                         | Négative   |  | -,118 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov                 |            |  | ,838  |
| Signification asymptotique (bilatérale) |            |  | ,484  |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

### sex

|                | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid masculin | 26        | 52,0        | 52,0               | 52,0               |
| féminin        | 24        | 48,0        | 48,0               | 100,0              |
| Total          | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

### age

|  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|

|         |                         |    |       |       |       |
|---------|-------------------------|----|-------|-------|-------|
| Valid e | moins de 30 ans         | 3  | 6,0   | 6,0   | 6,0   |
|         | de 30 a moins de 40 ans | 16 | 32,0  | 32,0  | 38,0  |
|         | de 40 a moins de 50 ans | 19 | 38,0  | 38,0  | 76,0  |
|         | de 50 a moins de 60 ans | 12 | 24,0  | 24,0  | 100,0 |
|         | Total                   | 50 | 100,0 | 100,0 |       |

### edu

|         |            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e | second a   | 3         | 6,0         | 6,0                | 6,0                |
|         | moins univ | 45        | 90,0        | 90,0               | 96,0               |
|         | hau        | 2         | 4,0         | 4,0                | 100,0              |
|         | Total      | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

### fonc

|         |        | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e | cadr e | 42        | 84,0        | 84,0               | 84,0               |
|         | teh    | 3         | 6,0         | 6,0                | 90,0               |
|         | ten    | 5         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
|         | Total  | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

### exp

|         |                         | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e | moins de 5 ans          | 6         | 12,0        | 12,0               | 12,0               |
|         | de 5 a moins de 10 ans  | 9         | 18,0        | 18,0               | 30,0               |
|         | de 10 a moins de 15 ans | 13        | 26,0        | 26,0               | 56,0               |
|         |                         |           |             |                    |                    |

|                         |    |       |       |       |
|-------------------------|----|-------|-------|-------|
| de 15 a moins de 20 ans | 7  | 14,0  | 14,0  | 70,0  |
| plus de 20 ans          | 15 | 30,0  | 30,0  | 100,0 |
| Total                   | 50 | 100,0 | 100,0 |       |

#### Statistiques sur échantillon unique

|     | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-----|----|---------|------------|-------------------------|
| q1  | 50 | 3,5200  | ,88617     | ,12532                  |
| q2  | 50 | 3,4000  | ,94761     | ,13401                  |
| q3  | 50 | 4,0600  | ,54995     | ,07778                  |
| q4  | 50 | 3,3000  | 1,03510    | ,14639                  |
| q5  | 50 | 3,7400  | 1,00631    | ,14231                  |
| ch1 | 50 | 3,6040  | ,65837     | ,09311                  |

#### Statistiques sur échantillon unique

|     | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-----|----|---------|------------|-------------------------|
| q6  | 50 | 3,8000  | ,85714     | ,12122                  |
| q7  | 50 | 3,9200  | ,75160     | ,10629                  |
| q8  | 50 | 3,6400  | ,87505     | ,12375                  |
| q9  | 50 | 3,5600  | ,97227     | ,13750                  |
| q10 | 50 | 3,8600  | ,80837     | ,11432                  |
| ch2 | 50 | 3,7560  | ,70368     | ,09952                  |

#### Statistiques sur échantillon unique

|     | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-----|----|---------|------------|-------------------------|
| q11 | 50 | 3,7400  | ,87622     | ,12392                  |
| q12 | 50 | 3,7800  | ,81541     | ,11532                  |
| q13 | 50 | 3,7200  | ,88156     | ,12467                  |
| q14 | 50 | 3,6200  | 1,02798    | ,14538                  |
| q15 | 50 | 3,5800  | ,85928     | ,12152                  |

|     |    |        |        |        |
|-----|----|--------|--------|--------|
| ch3 | 50 | 3,6880 | ,77424 | ,10949 |
|-----|----|--------|--------|--------|

#### Statistiques sur échantillon unique

|     | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-----|----|---------|------------|-------------------------|
| q16 | 50 | 3,5200  | 1,03490    | ,14636                  |
| q17 | 50 | 3,4400  | 1,05289    | ,14890                  |
| q18 | 50 | 3,7400  | ,96489     | ,13646                  |
| q19 | 50 | 3,6800  | ,86756     | ,12269                  |
| q20 | 50 | 3,6800  | ,99877     | ,14125                  |
| ch4 | 50 | 3,6120  | ,88008     | ,12446                  |

#### Statistiques sur échantillon unique

|     | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-----|----|---------|------------|-------------------------|
| q21 | 50 | 3,7800  | ,73651     | ,10416                  |
| q22 | 50 | 3,6200  | ,96658     | ,13670                  |
| q23 | 50 | 3,7200  | ,85809     | ,12135                  |
| q24 | 50 | 3,7000  | ,83910     | ,11867                  |
| q25 | 50 | 3,7600  | ,77090     | ,10902                  |
| ch5 | 50 | 3,7160  | ,68224     | ,09648                  |

#### Statistiques sur échantillon unique

|     | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-----|----|---------|------------|-------------------------|
| q26 | 50 | 3,4600  | ,90824     | ,12844                  |
| q27 | 50 | 3,4200  | ,88271     | ,12483                  |
| q28 | 50 | 3,4600  | ,93044     | ,13158                  |
| q29 | 50 | 3,3200  | ,99877     | ,14125                  |
| q30 | 50 | 3,9000  | ,83910     | ,11867                  |
| q31 | 50 | 3,4200  | ,97080     | ,13729                  |
| q32 | 50 | 3,9600  | ,92494     | ,13081                  |
| ch6 | 50 | 3,5629  | ,67218     | ,09506                  |

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,394 <sup>a</sup> | ,155   | ,138          | ,62419                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 3,437            | 1   | 3,437              | 8,823 | ,005 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 18,702           | 48  | ,390               |       |                   |
| Total        | 22,139           | 49  |                    |       |                   |

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 2,113                         | ,496            |                           | 4,260 | ,000 |
|        | ch1         | ,402                          | ,135            | ,394                      | 2,970 | ,005 |

a. Variable dépendante : ch6

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,692 <sup>a</sup> | ,479   | ,468          | ,49027                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 10,602           | 1   | 10,602             | 44,105 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 11,538           | 48  | ,240               |        |                   |
| 1 Total      | 22,139           | 49  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                         | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 1,080                     | ,380            |                           | 2,841 | ,007 |
| 1 ch2         | ,661                      | ,100            | ,692                      | 6,641 | ,000 |

a. Variable dépendante : ch6

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,705 <sup>a</sup> | ,497   | ,487          | ,48159                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 11,007           | 1   | 11,007             | 47,459 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 11,132           | 48  | ,232               |        |                   |
| Total        | 22,139           | 49  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 1,305                         | ,335            |                           | 3,900 | ,000 |
| ch3           | ,612                          | ,089            | ,705                      | 6,889 | ,000 |

a. Variable dépendante : ch6

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,722 <sup>a</sup> | ,521   | ,511          | ,47012                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 11,531           | 1   | 11,531             | 52,173 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 10,608           | 48  | ,221               |        |                   |
| Total        | 22,139           | 49  |                    |        |                   |

- a. Variable dépendante : ch6  
b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 1,572                         | ,284            |                           | 5,544 | ,000 |
|        | ch4         | ,551                          | ,076            | ,722                      | 7,223 | ,000 |

- a. Variable dépendante : ch6

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,727 <sup>a</sup> | ,528   | ,519          | ,46635                          |

- a. Valeurs prédites : (constantes), ch5

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 11,700           | 1   | 11,700             | 53,798 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 10,439           | 48  | ,217               |        |                   |
|        | Total      | 22,139           | 49  |                    |        |                   |

- a. Variable dépendante : ch6  
b. Valeurs prédites : (constantes), ch5

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | ,901                          | ,369            |                           | 2,444 | ,018 |
| ch5           | ,716                          | ,098            | ,727                      | 7,335 | ,000 |

a. Variable dépendante : ch6

### Statistiques de groupe

|       | sex   | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-------|-------|----|---------|------------|-------------------------|
| total | mascu | 26 | 3,6183  | ,68961     | ,13524                  |
|       | fémn  | 24 | 3,6978  | ,57360     | ,11709                  |

### ANOVA à 1 facteur

total

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 3,660            | 3   | 1,220              | 3,535 | ,022          |
| Intra-groupes | 15,875           | 46  | ,345               |       |               |
| Total         | 19,535           | 49  |                    |       |               |

### ANOVA à 1 facteur

total

|  | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|--|------------------|-----|--------------------|---|---------------|
|  |                  |     |                    |   |               |

|               |        |    |      |      |      |
|---------------|--------|----|------|------|------|
| Inter-groupes | ,795   | 2  | ,398 | ,997 | ,377 |
| Intra-groupes | 18,740 | 47 | ,399 |      |      |
| Total         | 19,535 | 49 |      |      |      |

### ANOVA à 1 facteur

total

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 2,755            | 2   | 1,377              | 3,858 | ,028          |
| Intra-groupes | 16,780           | 47  | ,357               |       |               |
| Total         | 19,535           | 49  |                    |       |               |

### ANOVA à 1 facteur

total

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 1,648            | 4   | ,412               | 1,036 | ,399          |
| Intra-groupes | 17,887           | 45  | ,397               |       |               |
| Total         | 19,535           | 49  |                    |       |               |

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,784 <sup>a</sup> | ,615   | ,571          | ,44022                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch1, ch4, ch3, ch2

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 13,612           | 5   | 2,722              | 14,048 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 8,527            | 44  | ,194               |        |                   |
| Total        | 22,139           | 49  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch1, ch4, ch3, ch2

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | 1,100                         | ,412            |                           | 2,670  | ,011 |
| ch1           | -,179                         | ,137            | -,175                     | -1,305 | ,199 |
| ch2           | ,218                          | ,211            | ,229                      | 1,035  | ,306 |
| ch3           | ,211                          | ,175            | ,243                      | 1,204  | ,235 |
| ch4           | ,239                          | ,149            | ,313                      | 1,602  | ,116 |
| ch5           | ,174                          | ,222            | ,177                      | ,783   | ,438 |

a. Variable dépendante : ch6

