

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي نور بشير البيضا



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية
البيضا

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (علوم التسيير)

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:

د. قوادرية ربيحة

من إعداد الطلبة:

- بورحلة بشرى

- جبلي خولة

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1			رئيساً	جامعة البيضا
2	د. قوادرية ربيحة	أستاذ محاضر أ	مشرفاً	جامعة البيضا
3			ممتحناً	جامعة البيضا

السنة الجامعية: 2023/2022



إهداء :

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم
النبيين محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد :

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلي كل من ساهم في
تشجيعي على هذا العمل : إلى الحبيبة التي سهرت الليالي
إلي والدتي العزيزة .إلي السند الداعم لي والدي الحبيب إلى
الداعمات لي أخواتي وأخي الصغير إلي رفيقات درب
صديقات فاطمة الزهراء وسمية .إلي الأهل والأحبة
إلي كل الأساتذة من الطور الابتدائي إلى وقتنا الآن
وفي الأخير أقدم الشكر إلى كل قريب وبعيد ساهم في
إنجازي .وشكرا

خولة

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام
علمن أخرج البشرية من الظلمات إلى النور وسيد
الوجود سيدي وحببي محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى من علمني أنّ الحياة إيمان وصبر وتحدي إلى من لهم
الفضل على بعد الله عز وجل وقُدوتي في الحياة وسر
وجودي " والدنيا العزيزين " حفظهم الله إلى " إخواني
وأخواني " الأعماء الذين قاسموني أحزاني وأفراحي كل
باسمه.

إلى كل " الأهل والأصدقاء " وجميع الأحياء

بشرى



شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، سيدنا محمد عليه
أفضل الصلاة وأزكى التسليم، وعلى آله وصحبه ومن تبع هداه إلى
يوم الدين أما بعد:

قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم: من لا يشكر الناس لا
يشكر.

نتقدم أولاً بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من قدم لنا يد
المساعدة لإنجاز هذا البحث أخص بالذكر مشرفتنا الأستاذة
الدكتورة " قوادرية ربيحة" وذلك لما أفادتنا به من خبرتها الواسعة
ونصائحها وتوجيهاتها ومعاملتها الطيبة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء المناقشة على
تكرمهم قبول تقييم ومناقشة هذا العمل الذي نعتبره خطوة أولى
لبحوث مستقبلية إن شاء الله.

كما نتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتناع إلى كل من شجعنا وشد
من أزرينا ولو بالكلمة الطيبة، فشكراً جزيلاً للجميع.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء Casnos لولاية البيض، باستخدام نموذج جولمان للذكاء العاطفي من خلال قياس مستويات الذكاء العاطفي لدى العاملين بأبعاده الخمسة (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) ومعرفة أثرها على الأداء المالي.

يتألف مجتمع البحث من كافة العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء البالغ عددهم 47 موظف، أما عينة الدراسة فهي مكونة من 40 موظف حيث تم توزيع 40 استبانة وتم استرداد 40 استبانة.

- استخدمت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه الأنسب في هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة كما اعتمدنا في تحليل هذه البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS, 25)، ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة طردية إيجابية بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة التي حددها جولمان (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) والأداء المالي.

وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الكلمات المفتاحية: الذكاء، الذكاء العاطفي، الأداء، الأداء المالي.

Abstract

The aim of this study was to discover the role of emotional intelligence in improving the financial performance of employees of the National Social Security fund for unsalaried workers of the wilaya EL Bayadh, using the Goleman model of emotional intelligence by measuring the levels of emotional intelligence in employees in its five dimensions (self-awareness, self-organization, motivation, empathy, social skills) and to find out its impact on financial performance.

The research community is made up of 47 employees of the social Security Institution, without salary, while the study sample consists of 40 employees, where 40 questionnaires were distributed and 40 were collected.

To achieve the objectives of the study, we relied on the questionnaire as a data collection tool, which was distributed to a sample of employees working in the institution under study, we also relied on the analyzing of these data on the statistical program SPSS V25, Then on statistical tests necessary to answer the problem of the study, and through the analysis of the responses of individuals and their interpretation, the results were achieved . The most important results of the study are the existence of a direct positive relationship between emotional intelligence with its five dimensions identified by Goleman (self-awareness, self-organization, motivation, empathy, social skills) and financial performance.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is to pay attention to the psychological and social aspects of employees at the National Social Security fund for the self-Employed.

Keywords : intelligence, emotional intelligence, performance, Financial performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص بالعربية والإنجليزية
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي
10	المطلب الأول: تعريف الذكاء العاطفي
12	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الذكاء العاطفي
14	المطلب الثالث: أهمية الذكاء العاطفي
17	المبحث الثاني: نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي
17	المطلب الأول: نموذج القدرة العقلية Mental Ability Model
20	المطلب الثاني: النماذج المختلطة Mixed Models
24	المطلب الثالث: أبعاد الذكاء العاطفي
27	المبحث الثالث: مقاييس الذكاء العاطفي
27	المطلب الأول: اختبارات الأداء الأقصى Ability Measures
28	المطلب الثاني: استبانات التقرير الذاتي self report-tests
29	المطلب الثالث: تقديرات المحيطين
31	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي وعلاقته	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

33	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
35	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
38	المطلب الثالث: أهداف قياس الأداء المالي
41	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي
41	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي
44	المطلب الثاني: خطوات وأهداف تقييم الأداء المالي
47	المطلب الثالث: معايير والأدوات المستخدمة في عملية التقييم المالي
49	المبحث الثالث: الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء.
49	المطلب الأول: الذكاء العاطفي والأداء
50	المطلب الثاني: تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي
52	المطلب الثالث: علاقة الذكاء العاطفي بالأداء المالي.
56	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي - دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالبيضا.
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيضا
59	المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء Casnos ونشأته
62	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء
64	المطلب الثالث: الهياكل المركزية والمحلية لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء
72	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
72	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
73	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
75	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
76	المبحث الثالث: تحليل ونتائج الدراسة
76	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
84	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
90	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
102	خلاصة الفصل الثالث
	خاتمة عامة

106	قائمة المراجع
111	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
19	جدول 1: القدرات الأربعة للذكاء العاطفي حسب النموذج MSCEIT
76	جدول 2: توزيع مفردات الدراسة حسب السن
78	جدول 3: توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية
79	جدول 4: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي
81	جدول 5: توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة
82	جدول 6: توزيع مفردات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية
85	جدول 7: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الذكاء العاطفي والدرجة الكلية للمحور
87	جدول 8: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الأداء المالي" والدرجة الكلية للمحور
88	جدول 9: معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة
89	جدول 10: نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ
91	جدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عبارات محور "الذكاء العاطفي"
93	جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على عبارات محور "الأداء المالي"
96	جدول 13: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية
97	جدول 14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

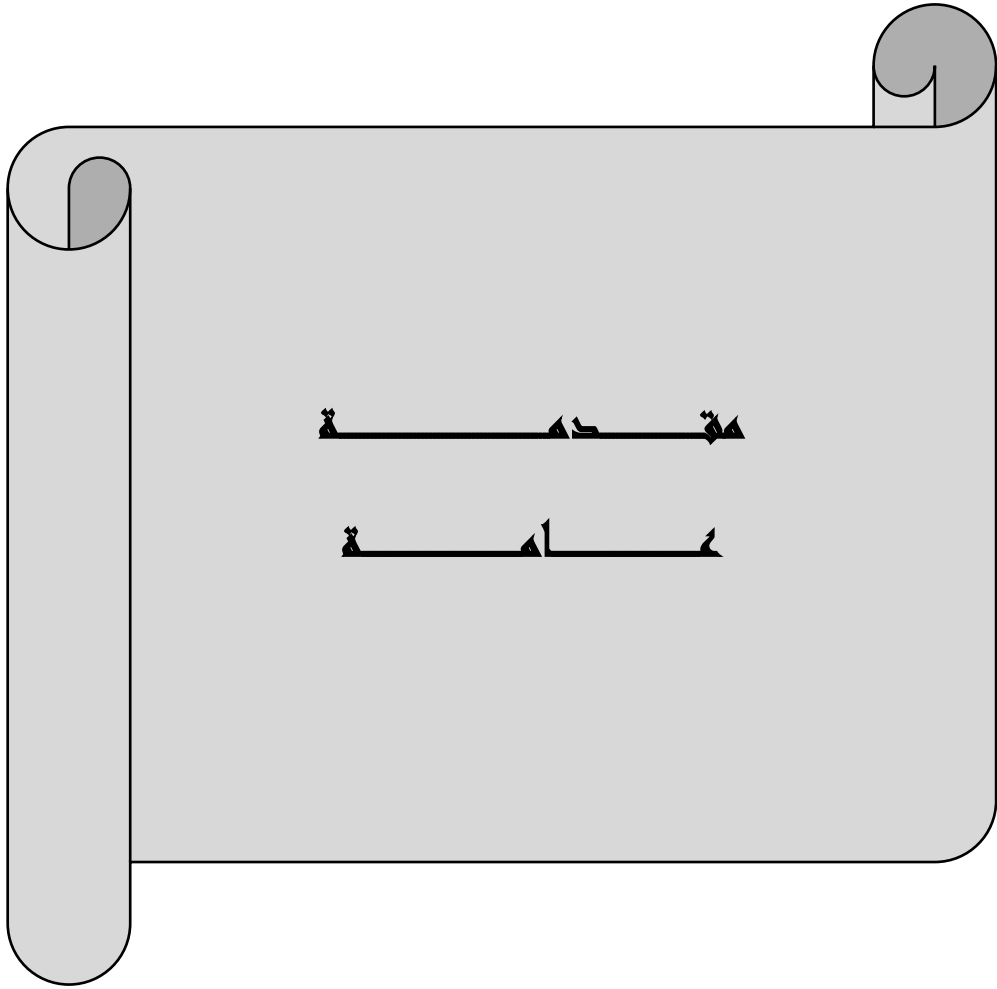
98	جدول 15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
99	جدول 16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
100	جدول 17: نتائج التحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة
101	جدول 18: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
ث	شكل 1: متغير المستقل ومتغير التابع
26	شكل 2: أبعاد دانيال جولمان للذكاء العاطفي
37	شكل 3: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
77	شكل 4: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن
78	شكل 5: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية
80	شكل 6: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي
81	شكل 7: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخدمة
83	شكل 8: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
111	الاستبيان	1



تختلف قدرة العاملين ونظرتهم للعمل، لذلك فإن درجة ارتباطهم واستجابتهم ومستويات جهودهم المبذولة تختلف تبعاً لذلك، فإن القدرات التي قد يتمتع بها بعض العاملين عن البعض الآخر ما يعرف بالذكاء العاطفي، وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لها دور مهم في تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسات المختلفة، بحيث يساعدهم على استكشاف وتمييز أنواع المشاعر التي تعربتهم سواء كانت حزناً أم سعادة أم غضباً أم خذلان عند تعاملهم مع مختلف مواقف الحياة. كما أن للذكاء العاطفي دوراً بالغاً في بناء الشخصية الإيجابية وتشكيل وجدان الإنسان السوي في علاقات مع نفسه ومع المحيطين به، وانعكاس ذلك على مدى تميزه في شتى مجالات حياته، إضافة إلى تنمية مهاراته الشخصية إذا تمكنه القدرة على رسم الحدود العلاقات مع الآخرين، والنجاح في الحياة العائلية والمهنية والعاطفية وذلك بوضع أنفسهم مكان الآخرين ليشعروا بما يشعروه الآخرون، الأمر الذي يؤدي بهم إلى تقدير ظروف الآخرين وفهم مواقفهم وتصرفاتهم، وقد يزيد التعاطف ليصل إلى درجة مساعدة الآخرين على تجاوز المشاعر السلبية ومشاركتهم المشاعر الإيجابية بكل حب وذلك ما يميزهم في ميدان العمل . بحيث له القدرة على معرفة ما يحفز النفس وما يحفز الآخرين، ويزيد من قدرة التركيز على الهدف، ويعزز الدوافع الداخلية (القيم، المبادئ، الرسالة، الرؤية) لدى الأفراد، لذا فإن الأشخاص الأذكياء عاطفياً يتحفزون نحو تحقيق المزيد من النجاح والتطور والتقدم من دون انتظار مكافأة خارجية (المال، الشهرة، المديح) بل ويستطيعون أن ينقلوا حماسهم للآخرين من خلال تشجيعهم وحثهم نحو بذل المزيد من الجهود والمثابرة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها البقاء والاستمرارية. وهذا الأخير مرهون بكفاءة أداء المؤسسة عامة والأداء المالي خاصة، ومن جهة أخرى يعتبر الأداء المالي مهماً وأساسياً في المؤسسة فقد تطرق إليه العديد من المسيرين والباحثين، وذلك لأنه يعكس نتيجة نشاط المؤسسة لهذا يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط مسبقاً ثم العمل على تصحيحها لتحديد مستوى الأداء الذي توصلت إليه المؤسسة، ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على تحقيق أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجه، فنجاح التقييم يعتمد على قدرة المسيرين وذكائهم؛ لذلك نحاول من خلال الدراسة الكشف عن دور الذكاء

العاطفي في تحسين الأداء المالي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية البيض باعتباره أساسي في حياة الفرد، فهو يوفر له الاستقرار والضمان الذين يفتقدهما بانعدامه، وهو ما يعكس بالإيجاب على نشاط الفرد وبالتالي يدفعه للعطاء أكثر ما يرفع مردودية المؤسسة.

مما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

كيف يساهم الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات والأداء المالي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض؟
- 2) هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات والأداء المالي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض؟
- 3) هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والأداء المالي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض؟
- 4) هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف والأداء المالي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض؟
- 5) هل يوجد ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية والأداء المالي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض؟

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء المالي في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات والأداء المالي في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات والأداء المالي في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والأداء المالي في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف والأداء المالي في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية والأداء المالي في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

- أهمية الدراسة:

يمكننا أن نبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية. كما يلي:

- الأهمية العلمية:

1. تسليط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي لماله من علاقة وثيقة بنجاح الفرد والمؤسسة.
2. تمثل هذه الدراسة مساهمة وإثراء في حقل العلوم النفسية والاقتصادية.

الأهمية العملية:

أهمية استخدام الوسائل الحديثة ومنها الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي ومساعدة القادة والمديرين في تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية الإيجابية التي تساعد وتدفع الموظفين لأداء أحسن وإنتاجية أعلى وتساعد في تحقيق جهود وطاقات الموظفين والقادة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

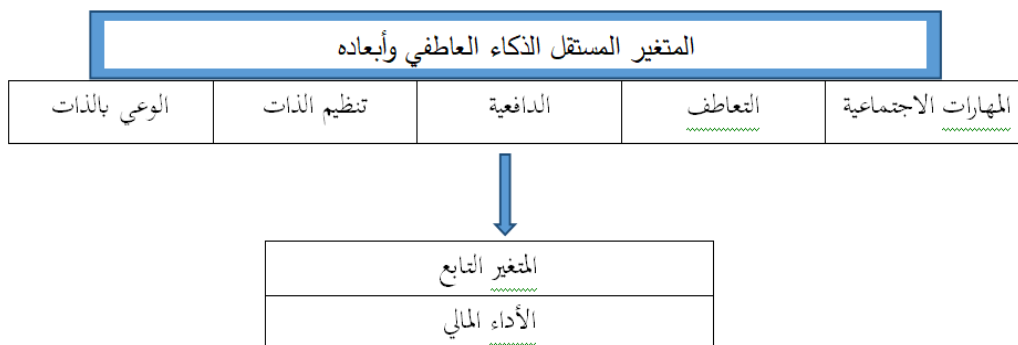
أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى دور الذكاء العاطفي في الأداء المالي من خلال:

1. توضيح مفهوم الذكاء العاطفي وأبعاده وعلاقته بأداء العاملين؛
2. معرفة أثر الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة على الأداء المالي؛
3. معرفة الذكاء العاطفي محل الدراسة؛
4. معرفة الأداء المالي محل الدراسة؛
5. معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء المالي تبعا لمتغير الأداء الوظيفي.

- نموذج الدراسة:

شكل 1: متغير المستقل ومتغير التابع



مصدر: من إعداد الباحثين

- منهج الدراسة:

تم تبني المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة كما يلي:

- المنهج الوصفي:

تم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب والمجالات المرتبطة بالذكاء العاطفي والأداء المالي.

- المنهج التحليلي:

اعتمد الباحث في إعداد هذا المنهج على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرامج

الإحصائية المناسبة بغرض إتمام الدراسة الميدانية.

- أسباب اختيار الموضوع

نظرا لانعدام الدراسات المحلية التي تعرضت لموضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء المالي -بحسب إطلاع

الباحثين

لكون الذكاء العاطفي من الموضوعات الحديثة في علم النفس وخصوصا في العالم العربي.

نظرا لأهمية موضوع الذكاء العاطفي الذي يعد الموجه للسلوك الإنساني بحسب العديد من الدراسات.

الرغبة الذاتية والاهتمام الشخصي في التعمق موضوع الذكاء العاطفي وكذا الأداء المالي.

لأن الذكاء العاطفي مصطلح جديد يستحق الدراسة.

- حدود الدراسة.

تلتزم الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية وهي كالاتي

1. الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية

البيض؛

2. الحدود الزمانية: تتمثل مدة إعداد الدراسة خلال الموسم الدراسي 2023/2022؛

3. الحدود البشرية: تختبر الدراسة الحالية فرضياتها عبر آراء عينة من الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان

الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض؛

4. الحدود الموضوعية: مدى تأثير الذكاء العاطفي على الأداء المالي.

- الدراسات السابقة

سوف تتطرق هذه الفقرة على عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي في البيئة العربية والبيئة

الأجنبية:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة عزمي بظاظو (2010). عنوان الدراسة: أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة (الكفاية الانفعالية، النضوج الانفعالي، الحساسية الانفعالية) وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية عند أفراد العينة، حيث أن عينة الدراسة مكونة من 87 شخص مقسمة إلى 79 ذكر و8 إناث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي هذه الدراسة ضمن الحدود الزمانية والمكانية (2010، مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا)، ومن أهم النتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الثلاثة حسب نموذج دالبي سينج (الحساسية الانفعالية، النضوج الانفعالي، الكفاية الانفعالية).

2- دراسة (أبو العفش، 2011) عنوان الدراسة: أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند الأفراد العينة.

التعرف على مراحل اتخاذ القرارات ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها وكذا تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العلمية والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في الأونروا مما يساعدهم في اتخاذ القرارات السليمة وحل المشاكل المعقدة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام وفاعلية اتخاذ القرارات وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا؛
- العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة حسب نموذج جولمان بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرارات وحل المشاكل تعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية؛
- عدد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرارات وحل المشاكل تعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

3- دراسة (الموصللي، 2013) عنوان الدراسة: أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة ومستوى الأداء المالي لدى المديرين والتعرف على الأنماط القيادية السائدة وكذا معرفة أثر الذكاء العاطفي في مستوى الأداء لدى المديرين وأثره في كل نمط من أنماط القيادة الإدارية لدى المديرين.
- فقد توصلت الدراسة على النتائج التالية.

- وجود أثر ذو دلالة للذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (إدراك العواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف، التواصل) في أداء المديرين؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف، فهم العواطف) في نمط القيادة التمويلية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدارة العواطف، التعاطف، التواصل) في نمط القيادة التمويلية؛

■ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف، فهم العواطف، التواصل) في نمط القيادة التبادلية.

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدارة العواطف التعاطف التواصل) في أداء المديرين في نمط القيادة التبادلية.

4- دراسة (محمد درة، 2015) عنوان الدراسة: دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي في القطاع المصرفي الأردني، وتحديد دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل.

وتكون مجتمع الدراسة من (25) بنكاً تم اختيار (9) بنوك كعينة للدراسة نظراً لعدم استجابة كافة البنوك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ضمن الحدود الزمانية والمكانية (2014)، البنوك العاملة في القطاع المصرفي الأردني).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج:

وجود مستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني، إضافة إلى أن أكثر أبعاد الذكاء العاطفي ممارسة من قبل العاملين هو بعد العواطف، وتبين وجود تأثير طردي لكافة أبعاد الذكاء العاطفي في ثقة الفريق.

5-دراسة (نعيمه، 2016) بعنوان " الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة " دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة.

هدفت الدراسة إلى معرفة آراء مجموعة من العاملين وكوادر المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة (مدينة بوسعادة ولاية المسيلة) حول مفهوم الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة منظماتهم وقدمت الدراسة عن طريق المقابلات مع أعضاء المؤسسة الفاعلين الرئيسيين في عملية تيسير العمل والممثلين في مدير المؤسسة، نوابه، رئيس المجلس الطبي، وتوصلت

الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الذكاء العاطفي وتأثيره على سير العمل بالمنظمة وتحسين أدائها فكلما امتلك العاملين مقدرات وكفاءات الذكاء العاطفي كلما زاد ذلك من فعالية الاتصال والعلاقات الإيجابية داخل المنظمة وهذا بدوره يزيد من القدرة على حل المشاكل وإدارة الصراع ويرفع من فاعلية الأداء الجماعي للعاملين وهذا يؤثر إيجابياً على كفاءة وفاعلية المنظمة ككل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة فيريافيديا فونجوجيا مسخون, viriyavidhavongs&s, (2001, jiamsuchon)

عنوان هذه الدراسة: العلاقة بين حاصل الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة في شركات تأمين الحياة التجارية، ومجتمع البحث في هذه الدراسة هو المدراء العاملين في شركات التأمين على الحياة وقد تم اعتماد ثلاثة مستويات إدارية لاختيار أفراد العينة من الشركات الأربع والأوائل في التأمين على الحياة في تايلاندا، حجم العينة الدراسة 400 مفردة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أن الذكاء العاطفي وعوامله المختلفة يرتبط ارتباطاً معنوياً بالفاعلية القيادية؛
- المدراء الأكثر نجاحاً هم الذين حصلوا على تقديرات عالية في مقياس الذكاء العاطفي؛
- كما وجد أن تحقيق أو إنجاز أهداف المؤسسة يرتبط بشكل كبير بتنمية الذكاء العاطفي عند المدراء؛

2- دراسة مالكلوم هيميز (Malcolm Higgs,2004) هذه الدراسة بعنوان: " دراسة العلاقة بين الذكاء

العاطفي والأداء في مراكز الاتصالات في المملكة المتحدة (بريطانيا)،

وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وتقييم أداء مندوبي مراكز الاتصالات في بريطانيا (مراكز الاتصالات هذه هي عبارة عن ممثلين يستخدموا التليفون لتقديم الخدمة للجمهور والموظفين والاستغناء عن

الالتقاء المباشر مع الزبون، عينة الدراسة تتكون من 289 مندوب أو موظف اتصال وهم جزء من مجتمع الدراسة المكون من ثلاثة مراكز اتصال في بريطانيا (مركزين ماليين، وآخر من القطاع العلم).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً قوياً معنوياً بأداء موظفي مراكز الاتصال البريطانية؛
- هناك فقط عنصرين من عناصر الذكاء العاطفي (وهما التأثير والوعي بالذات) لا يختلفوا عند أصحاب الأداء العالي والمنخفض لمجموعات موظفي مراكز الاتصالات؛
- وجد أن كل من الذكاء العاطفي والعمل لهم علاقة مباشرة بالأداء وليس مدة الخدمة؛
- أظهرت فئة الإناث درجات أعلى من الذكور في كل من عنصري الأحاسيس المتبادلة والإخلاص.

3- دراسة أبراهام كارميلي (Abrahamcarmeli, 2004) عنوان الدراسة: العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من نتائج وسلوك والتوجيهات نحو العمل.

أعد هذه الدراسة الباحث الإسرائيلي أبراهام كارميلي من جامعة بار إيلان شرق تل الربيع بفلسطين المحتلة، وتهدف الدراسة إلى التحقيق عملياً من أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً معنوياً وهاماً عند كبار المدراء في تحقيق نتائج عمل ناجحة، ولتحقيق هذا الغرض تم اختيار مجتمع الدراسة من كبار المدراء العاملين في القطاع العام، فعينة الدراسة مكونة من 262 مدير ممن يعملوا في السلطات الحكومية المحلية كمدراء ماليين.

ومن أهم ما توصلت له الدراسات:

- دعمت الفرضية بأن هناك ارتباطات معنوية بين الذكاء العاطفي وتوجيهات العمل والسلوك المهني ونتائج العمل؛
- هناك ارتباط معنوي موجب بين كل من الذكاء العاطفي والرضى الوظيفي؛
- المدراء الذين يتمتعوا بمستوى ذكاء عاطفي عالي يتميزوا بالتزامهم بالمسار المهني؛
- ليس هناك دلالة إحصائية توضح ارتباط الذكاء العاطفي والاستغراق الوظيفي؛

■ هناك دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي ونوايا الإستعاب من المنظمة وترك العمل فيها.

4- دراسة ستيف لانجورن (Steve Langhorn, 2004) هذه الدراسة بعنوان: " كيف للذكاء العاطفي أن

يجسّن أداء الإدارة"، وهدف هذه الورقة البحثية دراسة علاقة الذكاء العاطفي عند المدراء وأثره على نتائج عمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري، وقد تم استخدام مقياس بار-أون للذكاء العاطفي (Bar-On, Eqi) في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة عبارة عن مجموعة من المدراء العاملين في قطاع المطاعم الفندقية (pub restaurant sector) الذي يصنف ضمن صناعة الترفيه في بريطانيا، عدد مفردات عينة الدراسة 161 مدير منهم 109 ذكور و52 إناث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- هناك علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المدراء الأساسي ورضى الفريق وتوافقه وكذلك الربحية؛
- لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث؛
- أوضحت الدراسة أن المطاعم ذات الربحية العالية فإنها تستحوذ على مدراء ذو ذكاء عاطفي عالي المستوى؛
- عن طريق الذكاء العاطفي يمكن التنبؤ بمدى الرضى والتوافق داخل الفريق بدرجة دقة معقولة؛
- لا توجد علاقة معنوية بين مقاييس الذكاء العاطفي الأساسية ومعدل الدوران في فرق العمل.

5- دراسة دافيد روسيت وجوزيف سياروتشي David Rosete and Joseph Ciarrochi

((2005))

هذه الدراسة بعنوان: " الذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والشخصية والذكاء المعرفي وكذلك فعالية القيادة، أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المدراء التنفيذيين في كبرى الشركات الاسترالية العاملة في قطاع الخدمات العامة وقد بلغ عدد المدراء

التنفيذيين المشاركين في هذه الدراسة 41 مديراً تنفيذياً منهم 24 ذكورا و 18 إناث وتراوح أعمارهم من 24 إلى 25 سنة بمتوسط 24.42، وقد تم استخدام ثلاثة مقاييس في هذه الدراسة وهي مقياس (MSCEIT) للذكاء العاطفي ومقياس (16BF5) للشخصية ومقياس (WASI) للذكاء المعرفي وهي مقاييس مشهورة ومعروفة .
ومن نتائج الدراسة:

- هناك ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء العاطفي العالي وفعالية القيادة؛
- كذلك وجد أن الذكاء العاطفي يعطي توضيحات للفروقات في الفعالية القيادية بحيث لم تستطع المتغيرات الأخرى (مثل الذكاء المعرفي وكذلك الشخصية) أن تقدم تعطي تفسيراً لها؛
- كما رجحت النتائج أن أصحاب الذكاء العاطفي العالي عندهم قدرة على الإنجاز وتحقيق نتائج العمل؛
- أوضحت النتائج أن الذكاء العاطفي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة ذات صلة بالدراسة الحالية، يمكن القول إن هذه الدراسة تتشابه مع أغلب الدراسات السابقة التي تعتبر الذكاء العاطفي كمتغير مستقل وكذا استفادت الدراسة الحالية من جميع هذه الدراسات بشكل أو بآخر وبالنظر لما تضمنه غرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة ذكاء العاطفي والأداء التي قدمتها هذه الدراسات ثم تحديد الفقرات الآتية لوصف هذه الدراسات ومجالات الاستفادة منها في الدراسة الحالية وسرد موجزها وأوجه التشابه والاختلاف وعلى النحو الآتي:

1- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف كل دراسة منها؛

2- وجود توافق فكري بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية مما يدل على عمل مسارها الصحيح ودقة اختيار متغيراتها؛

3- معظم الدراسات السابقة تحقق نوعا من الربط الفلسفي بين المتغيرين؛

4- تنوعت الدراسات في مواضيعها بين الجانب النظري والميداني؛

5- الدراسات العربية التي تم التطرق لها ركزت في أغلبها على علاقة الذكاء العاطفي بنواحي أخرى غير الأداء المالي مثل العلاقة بالجوانب التربوية والنفسية وهذا يدل على شح الدراسات العربية التي تناول دراسة الذكاء العاطفي مع الأداء المالي، وقد يعود هذا الأمر لطبيعة حداثة الموضوع، لذلك تتميز هذه الدراسة عن غيرها لأنها عالجت موضوع الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛

- صعوبات الدراسة

عند إعدادنا لهذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

1- صعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع؛

2- صعوبة إقناع بعض أفراد العينة بمليء الاستبيان بجدية؛

3- نقص مراجع فيما يتعلق في العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء المالي.

- هيكل الدراسة.

سعيًا منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والتساؤلات الفرعية، قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين، جانب نظري يحتوي على فصلين، وجانب تطبيقي يضم فصلاً واحداً، وعليه يمكن استعراض الهيكل العام للدراسة كما يلي:

تضمن الفصل الأول الإطار النظري للذكاء العاطفي وهذا في ثلاث مباحث وهما ماهية الذكاء العاطفي ونماذج وأبعاد الذكاء العاطفي ثم مقاييس الذكاء العاطفي.

أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الإطار النظري للأداء المالي وعلاقته وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وتتمثل في ماهية الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء.

وفي الأخير جاء الجانب التطبيقي في فصل واحد قمنا من خلاله بدراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء، تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث تتمثل في تقديم عام عن مؤسسة، منهجية الدراسة الميدانية، تحليل النتائج الدراسية، ثم خاتمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للذكاء العاطفي

تمهيد

إن الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة في علم النفس إذا ظهر في التسعينات من القرن العشرين، وقد تناولته العديد من الكتب والمقالات نظراً لأهميته ودوره الفعال في حياة الفرد والمجتمع وهو من بين المهارات التي يستخدمها الفرد في حياته اليومية، والتي تجعل منه قائد ناجح ويمتلك قدرة تفجير روح الحماسة والالتزام وحب العمل فيهم ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرض فيه إلى ماهية الذكاء العاطفي وجذوره التاريخية وأهميته وأبعاده بالإضافة إلى نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل كالاتي:

المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي.

المبحث الثاني: نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي.

المبحث الثالث: مقاييس الذكاء العاطفي.

المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي

يعتبر الذكاء العاطفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، لذلك فالغرض من هذا المبحث هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الذكاء العاطفي، كما يتطرق إلى لمحة تاريخية للذكاء العاطفي وأهميته.

المطلب الأول: تعريف الذكاء العاطفي

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي بتعدد الباحثين فيه وقد انقسم هؤلاء المهتمون بدراسة إلى فريقين: فريق يرى أن الذكاء العاطفي يتكون من القدرات العقلية ومنفصل عن سمات شخصية والفريق الآخر يرى أنه يتكون من مجموعة من المهارات والخصائص غير المعرفية وغير مستقل عن السمات الشخصية، ونتيجة لذلك تعدد التعاريف للذكاء العاطفي على أساس أنه قدرات أو مهارات أو سمات شخصية.¹

يعرف (Salovey & Mayer, 1990) الذكاء العاطفي بأنه " نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يشمل قدرة الفرد على مراقبة عواطفه الذاتية وعواطف الآخرين والتمييز بينها، واستخدام تلك المعلومات في توجيه تفكير الفرد وأفعاله.²

ويعرف (Goleman, 1995) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات العاطفية التي تتوفر لدى الفرد، والتي من خلالها يستطيع معرفة عواطفه وعواطف الآخرين وبناء علاقة مع الآخرين، والتي تمكنه من النجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة.³

1 - راضون أنساعد، حليلة قمري، دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020، ص 459.

2 - خالد صلاح محمد ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 2014، ص 03.

3 - سارة السيد الدريني، تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة أقوى العاملة بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 3، جامعة المنصورة مصر، 2021، ص 05.

ويقدم (BarOn, 1997) تعريف أكثر وضوحاً وشاملاً من خلال اعتباره أن الذكاء العاطفي والاجتماعي هو مجموعة متعددة العوامل من القدرات العاطفية والشخصية والاجتماعية، المترابطة فيما بينها والتي تؤثر على قدرتنا الشاملة، للتعامل بفعالية وبشكل فعال مع مطالب الضغوطات اليومية.¹

وهو القدرة على فرز العواطف الذاتية، وحسن استعمالها والتعرف على شعورنا الشخصي، وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين، بالإضافة إلى قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين، بحيث يحقق أكبر قدر من السعادة لنفسه ولمن حوله.²

ويعرفه ماير وآخرون: القدرة على إدراك معاني الانفعالات والاستنتاج وحل المشكلات على أساس ذلك، والقدرة على قراءة المشاعر المرتبطة بالعواطف وفهم المعلومات الخاصة بها والتحكم في ضبط هذه الانفعالات.³

يعرف سلامة حسين الذكاء العاطفي : " بأنه قدرة الفرد في التعرف على الانفعالات لديه ولدى الآخرين، وتحديدتها والقدرة على إظهار الاستجابات الملائمة إزاء المثيرات البيئية، فالذكاء العاطفي (الوجداني) يدور حول فهم الفرد وعيه بمشاعره وانفعالاته والتحكم فيها وإدارتها والوعي بمشاعر وانفعالات الآخرين والتعاطف والتفاعل معهم، وأنه قدرة مكتسبة ومتعلمة وأنه ينطوي على مهارات نوعية ومحددة يمكن تعلمها واكتسابها ".⁴ وقد عرفه ثورنديك واستابن : بأنه القدرة على فهم المشاعر والإحساسات الداخلية أو الحالات العاطفية أو الوجدانية للأشخاص الآخرين ويتحقق هذا من خلال تعبيرات الوجه أو نبرات الصوت أو السلوك التعبيري .⁵

¹ - لزرق نوال، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، 2018-2019، ص31.

² - صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2012، ص216.

³ - سلامي دلال، الذكاء العاطفي-مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 15، 2016، ص165

⁴ - عزمي محمد بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص09.

⁵ - المرجع نفسه، ص09.

وعرف من قبل مؤسسة Work - mind الأمريكية بأنه القابلية السريعة في الاستجابة للمواقف وردود الأفعال تجاه الآخرين بكفاءة وفاعلية وعرف أيضا بأنه أحد أبعاد الذكاء المسؤول عن قدرتنا على إدارة أنفسنا وعلاقتنا مع الآخرين.¹

وخلص الدكتور السيد السمدوني في تعريف بأنه: مجموعة من القدرات أو المهارات الشخصية التي تساعد الشخص على معرفة مشاعره وانفعالاته، وسيطرته عليها جيداً، وفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، وحسن التعامل معهم، وقدرته على استثمار طاقته الوجدانية في الأداء الجيد، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين.²

وفي معنى مشابه يعرفه مارتيناز (Martinez, 2000): بأنه عملية ذاتية دائمة يومية يمارسها الفرد وتشمل الدافعية، التخطيط، الهدف، استخدام الأساليب والاستراتيجيات المختلفة وتقييم الذات وإقامة علاقات ناجحة مع الآخرين وقدرة الفرد على مواجهة المشكلات والقدرة على ضبط النفس والتحكم في الانفعالات.³

وباختصار هو قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين، وذلك من خلال سماته وصفاته الشخصية ومهارته الاجتماعية والعاطفية لترشيد حياته الإدارية والاجتماعية لتحقيق أكبر قدر من النجاح.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الذكاء العاطفي

إن النظريات التي تضيفي صفة الذكاء على العاطفة ليست حديثة – فعلى مر السنين قام المنظرون بدراسة العلاقة بين الذكاء والعاطفة باعتبارهما متكاملين وليس متضادين.

¹ - شقان عبد الرحمن جميل، نزار عيسى صديق، زيرك يوسف حسن، دور الذكاء العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية لعينة من المدراء ورؤساء الأقسام في جامعتي نوروز ومجمع جيهان، مجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 6، العدد 2، 2018، ص 354.

² - علي عجين، الذكاء العاطفي الذاتي وتطبيقاته في السنة النبوية، كلية الدراسات الفقهية والقانونية، جامعة آل البيت، 2009، ص ص 51-52.

³ - علي خرف الله، نوعية العلاقة الزوجية وعلاقتها بمهارات الذكاء العاطفي، دراسة مطبقة على عينة من الأزواج بولايات (باتنة، الوادي، مسيلة)، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العيادي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013-2014، ص 92.

من (1920-1930) أعدَّ (ثورنديك) أن الذكاء الاجتماعي أي القدرة على فهم الآخرين والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية مظهراً من مظاهر الذكاء. وقد قدم هذه الفكرة في مجلة harpers magazine -وقد فسر بعض السيكولوجيين في ذلك الوقت الذكاء بأنه القدرة على جعل الآخرين يتصرفون تبعاً لما تريده؛

1960: صدر كتاب مهم عن الذكاء ومقاييسه ويصور مفهوم الذكاء الاجتماعي بأنه لا فائدة منه؛¹

وفي عام **1983**، كتب جاردنر عن الذكاءات المتعددة، وافترض وجود سبعة أنماط أو أنواع مختلفة للذكاء؛

وفي عام **1985** تناول سترنبرج في كتابه (ما بعد الذكاء) مفهوم الذكاء الاجتماعي، فذكر أنه مستقل عن القدرات الأكاديمية، وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة، وفي نفس السنة أكد جاردنر في كتابه أن فهم الإنسان لنفسه وللآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم، يعد أحد نماذج الذكاء الشخصي والذكاء في العلاقات بالآخرين، وكلاهما مهارات ذات قيمة في الحياة، وكان لبار -أون مساهمته الكبيرة حين أطلق مصطلح الذكاء العاطفي، اقتراح مصطلح عامل المشاعر، وقام كذلك بتصميم اختبار لقياس الذكاء العاطفي؛

وكانت النقطة الكبيرة لمفهوم الذكاء العاطفي وظهوره بشكل جلي للباحثين والعامّة على حد سواء في **1990** حينما قدم ماير وسالوفي نموذجهما للذكاء العاطفي في كتاب (الخيال، المعرفة، الشخصية)؛

وفي عام **1995**، أصدر جولمان كتابه (الذكاء العاطفي لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء)، وفي نفس العام قام جاك بلوك الباحث في جامعة كاليفورنيا بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بشكل مستقل عن الذكاء العاطفي، وعلاقتها بالذكاء العاطفي بشكل مستقل عن الذكاء، وأشارت الدراسة إلى أن ذوي الذكاء المرتفع مستقلاً عن الذكاء

¹ - محمد عبد الهادي حسين، الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين-الأمارات العربية المتحدة، 1427 هـ-2007م، ص 30.

العاطفي كانوا أكثر تميزاً في الجوانب العقلية، وأقل تميزاً في الجوانب الشخصية ، أما المميزون في الذكاء العاطفي مستقلاً عن الذكاء ، فكانوا أكثر تميزاً في الجوانب الاجتماعية ، ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين.¹

المطلب الثالث: أهمية الذكاء العاطفي

قد برهن علماء النفس على أن الذكاء العاطفي متنبئ جيد للنجاح في المستقبل أكثر من الوسائل التقليدية مثل المعدل التراكمي أو معامل الذكاء ودرجات الاختبارات المعيارية الأخرى.

ومن ثم فقد جاء الاهتمام بالذكاء العاطفي لدى جامعات والمدارس على مستوى العالم أجمع.

وتتمثل أهمية الذكاء العاطفي في الأخير:

1. يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة التحصيل؛
2. يعتبر عاملاً مهماً في استقرار حياة الفرد، فالتعبير الجيد عن المشاعر، وتفهم مشاعر الآخرين بشكل واضح يضمن التوافق معهم؛
3. يُعد من أسباب النجاح في العمل والحياة، فالأكثر ذكاءً وجدائياً يتميزون بالحب والمثابرة والقدرة على التواصل والقيادة والإصرار على النجاح.²

أكد الخضر (2002) نجاح علماء النفس في إبراز دور الذكاء العاطفي كمفهوم حديث ذي أهمية نادرة وأنه مؤشر رئيس للنجاح، ومقدرته على وضع نظام هادف وممتع في المنظمات، بشكل يتمكن كل فرد من استخدامه لتدريب ذاته وتطويرها على حل المشكلات الذاتية التي تواجهه ومشاكل الآخرين داخل العمل، حيث يعد استخدام مهارات الذكاء العاطفي الطريق السريع في الوصول إلى الأهداف، وإنجاز التوقعات وحل المشكلات وإيجاد الطرق المتعددة للنجاح، ويحقق استخدام قدرات الذكاء العاطفي إلى جانب السرعة الاستمرارية في تحقيق ونجاح الأهداف والشعور بمنعة النجاح،

¹ -مولاي أمينة، طيبي إكرام، بن الزرقة إكرام، تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار، المركز الجامعي البيض، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، عدد 01 مكرر/الشهر أبريل 2021، تاريخ النشر 2021/04/30، ص193.

² -طارق عبد الرؤوف محمد عمار، إيهاب عيسى المصري، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة -مصر، 2018، ص55.

لأن تلك الأهداف حققت بيئة صحية ومشاركة وجدانية وتواصل ووعي ذاتي واجتماعي وبهذا تصبح القدرات التي تكتشف حديثاً بمثابة آلة تغيير نحو مستقبل مشرق وناجح؛

كما تذكر مليك (2017) في كتابه الذكاء العاطفي، من أجل أداء متفوق في كل المهن والمجالات فإن أهمية الكفاءة الانفعالية تلعب دوراً كبيراً وأساسياً ومهماً. كما يساهم الذكاء العاطفي في زيادة مقدرة الفرد أو المدير على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين والتأثير على حالتهم النفسية للآخرين وبالتالي التأثير على قدراتهم وأدائهم.¹

حسب (Guleryüz et al,2008) فإن الأفكار التي أثرت للنقاش في مجال إدارة الأعمال تتعلق بإمكانية طرح جيد لفكرة الذكاء تتعلق بالعواطف وربطه بأداء أفراد المنظمة. هذه الفكرة مفادها أن أعضاء المنظمة الذين يمتلكون ذكاء عاطفياً يكون مستوى أدائهم عالياً. وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالذكاء العاطفي في هذا القرن؛

بينما (Alon and Higgins,2005) يريان أنه بالرغم أن عدد قليل من المنظمات تهتم بتحسين قدرات الذكاء العاطفي لدى القادة، فإن عدداً قليلاً جداً يتحرك لتطوير الذكاء الثقافي للمنظمة وبوعي أفرادها بأهمية هذا العنصر؛ أما (Imai and Gelfand (2010) فقد أكدوا أن أهمية الذكاء العاطفي ناتجة عن مساعدة الذكاء العاطفي للمتفاوضين أثناء المفاوضات بمجموعة خاصة من المعلومات، لكن هذه الميزة ليست ضرورية بشكل كبير لتسهيل التفاعل الاجتماعي إذا كان المجتمع أو البيئة مثقفة بالإضافة إلى ذلك فإن الذكاء العاطفي يسمح للفرد بالتقييم الدقيق لانتفاعات وعواطف الآخرين وأن تكون الاستجابة بطريقة صحيحة؛

بينما (Ishak et al ;2010) فقد أكدوا أن الذكاء العاطفي أهمية بالغة إذ يجب الحفاظ على درجة عالية من الذكاء العاطفي وذلك بتوفير الوعي الروحي والنضج فالوعي الروحي يقصد به التعرف على القيم الروحية التي يؤمن بها المجتمع، بينما النضج فهو القدرة على التعامل مع تجارب الحياة واستخدام هذين العنصرين في عملية التعلم.

¹ - فهيد عبد الرحمن المطيري، شاعر جار الله الحشالي، أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، عدد 11، مجلد2، 2021، ص ص156-172.

يمكن القول إن للذكاء العاطفي أهمية كبيرة في تحسين سلوك الأفراد وجعله سلوك إيجابي، هذا السلوك سيخلق نتائج

إيجابية تزيد من قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته السلبية.¹

¹ - مفرش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة -، 2014-2015، ص47.

المبحث الثاني: نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي

تعددت مداخل دراسة الذكاء العاطفي يمكن تصنيفها في اتجاهين مختلفين تبني كلاً منها منهجية ووجهة نظر مختلفة للذكاء العاطفي وهي: نماذج القدرة، والنماذج المختلفة، سنستعرضها في هذه الفقرة بالإضافة إلى أبعاد الذكاء العاطفي.

المطلب الأول: نموذج القدرة العقلية Mental Ability Model

تركز نماذج القدرات العقلية على القدرة على إدراك وتنظيم الوجدان (الانفعالات، العواطف) والتفكير فيها، ومن أهم مؤيديها وروادها هما ماير وسالوفي و Linda Elder.

أ- نموذج (Mayer & Salovey)

بدأ اهتمام الباحثان بهذا الموضوع منذ عام 1990 وكان الهدف هو تطوير النظرة له وتحليل مكونات وإعداد أدوات قياس تقيس الذكاء العاطفي كقدرة عاطفية وليس كسمة شخصية، حيث أتت تلك النظرة على قياس الفروق الفردية التي يرى العالم أن المقاييس التقليدية للذكاء فشلت في دراسة الفروق من حيث الوعي والإرادة الفعالة للعواطف والمعلومات العاطفية؛

إن النموذج الذي أعده ماير سالوفي عام 1990 لتحليل الذكاء العاطفي قد اتخذ منحى القدرة، وأجريت عليه بحوث عديدة من قبل الباحثين أو بالاشتراك مع باحثين آخرين، وقد ظهرت هذه النظرية بعد التحقيق التجريبي من نموذجها عام 1990، والذكاء العاطفي كقدرة عقلية هو النظرة المثلى لماير سالوفي.¹

وقد قدم ماير وسالوفي نموذجاً للذكاء العاطفي وأظهروا من خلاله أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات والمهارات، وأنه ينشأ نتيجة تكامل النظام المعرفي والنظام العاطفي، حيث يقوم النظام المعرفي بالاستدلال المجرد حول

¹ - عبد القادر قرش، زينب العقون، الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل، دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 9، العدد 1، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الأغواط-الجزائر، 2018، ص 302.

العواطف، بينما يعزز النظام العاطفي القدرة المعرفية، وأوضح أن الأفراد الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي مرتفع يمتلكون القدرة على إدراك العواطف وفهمها وإدارتها من جهة، وعلى السماح لتلك العواطف بتسهيل تفكيرهم من جهة أخرى.¹

وقد حاول "Mayer, Salovey" منذ أن قدما تصورهما لمفهوم الذكاء العاطفي (1990) وحتى عام (2003)-وفق آخر طرح لتصورهم المرتبط بقياس الذكاء العاطفي وتعديلهم لصورة المقياس المعروف اختصاراً (MSCEITV2.0)* وهي النسخة المعدلة والنهائية للمقياس، والتي نُشرت في آذار(2003)- تقديم نموذج يجمع بين الذكاء والعاطفة، حيث أكدوا أن مفهوم الذكاء العاطفي يتعامل مع المعلومات ذات الطابع العاطفي، وهو بذلك مكون من مجموعة من القدرات العقلية (capacities) أو المهارات (Skills) أو القابليات (Abilities)، فالقدرة العقلية مرادف للقابلية العقلية وتمثل المهارة العقلية، وخالصة هذا التصور أن الفرد يفكر بذكاء في الانفعالات والعواطف، وأن العواطف تيسر الذكاء والتفكير.²

جدول 1: القدرات الأربعة للذكاء العاطفي حسب النموذج MSCEIT

شرحها	القدرات الأربعة
القدرة على التعرف على العواطف بدقة للتمكن من تعزيز التفاعلات الاجتماعية	إدراك العواطف
تعكس هذه القدرة على توظيف العواطف الإيجابية لتعزيز النظام المعرفي (التفكير) وتسخيرها لحل المشكلات بشكل أكثر فعالية، وتشجيع على اتخاذ القرارات من خلال تعدد وجهات النظر وتوليد الحماس للمشروع وتنشيط وتحفيز المجموعة	استخدام العواطف لتسهيل الفكر
العواطف لها تحركات خاصة كلعبة الشطرنج حيث تنشأ عواطف من أسباب معينة وتتطور من بعض الأسباب، وتتغير بطريقة محددة، فالقدرة على فهم العواطف تقيس معرفة كيفية تغير وتطور العواطف مع مرور	فهم العواطف

¹ - رهام سليم حداد، العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من مديري شركات منظمات الأعمال في دمشق، مقدمة لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص20.

² - محمد أحمد موصلي، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية، دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 1434هـ-2013م، ص27.

الوقت، كما تساعد هذه القدرة من حيث فهم شعور الأفراد، في حين قد تكون هناك بعض العواطف يصعب التنبؤ بها.	
إدارة العواطف إذا كانت العواطف تحتوي على معلومات، فإن تجاهل هذه المعلومات ينتهي إلى اتخاذ قرارات ضعيفة، في بعض الأحيان نحن بحاجة إلى البقاء منفتحين على العواطف للاستفادة من المعلومات العاطفية واتخاذ الإجراءات المناسبة، وأحيانا يكون من الأفضل الانسحاب من عاطفة معينة والعودة إليها في وقت لاحق، من أجل إدارتها على نحو فعال، حيث القدرة على إدارة العواطف تقيس القدرة على الجمع بين التفكير والعاطفة من أجل اتخاذ إجراءات أكثر فعالية. وعليه إدارة العواطف هي استخدام العاطفة بطريقة حكيمة بدلا من التصرف دون تفكير، مثلا عاطفة الغضب أحيانا يساء فهمها في الواقع، فهو ليس بالضرورة أمرا سلبيا، لأنه يساعد أحيانا على التغلب على التحيز والظلم، وتحفيزا للأشخاص اللذين لا يظهرون أي اهتمام للواجبات العملية، أما إذا زاد عن حده يجعلنا نتصرف بطرق سلبية أو غير اجتماعية في بيئة العمل.	

المصدر: لزرق نوال، مرجع سابق، ص 37.

ب- نموذج (Linda Elder ,1997) للذكاء الوجداني كقدرة عقلية:

تعد (Linda Elder) من رواد نموذج القدرة للذكاء الوجداني، وهي تنظر إليه باعتباره مقياسا لنجاح الفرد، أو فشله في عملية الاستدلال، أو الاستجابة للمشاعر الإيجابية والسلبية، وبذلك يعتبر مقياسا منطقياً لمدى صحة الاستجابات الوجدانية من الناحية المعرفية، وتصف (Linda Elder) الفرد الذكي وجدانياً بأنه الفرد القادر على تحديد رغباته وتصيح استجاباته الوجدانية في إطار هذه الرغبات منطقية، وأن يكون سلوكه عقلاني بمعنى أنه يلتزم بالتفكير السليم والحكم الصائب، وهي بذلك تركز على الانفعالات في تفاعلها مع التفكير داخل العقل من خلال ثلاثة جوانب هي :

الجانب الأول يتمثل في الجانب الإدراكي من العقل ويتضمن العمليات المعرفية المرتبطة بالتفكير كالتحليل والمقارنة والتقييم، والجانب الثاني هو الخاص بنقل الانفعال وتوجيهه على نحو يناسب السلوك أي الإتيان بالانفعال بما يتناسب وظروف الموقف، الجانب الثالث يكون بمثابة المحرك للعقل البشري والدافع الأساسي للسلوك مع تحديد خبرات النجاح أو الفشل التي يمر بها الفرد، بناء على أهدافه ورغباته ودوافعه، وهذه الجوانب تعمل معا في علاقة تفاعل مستمر.¹

المطلب الثاني: النماذج المختلطة: Models Mixed

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الذكاء الوجداني هو عبارة عن خليط من السمات والاستعدادات والمهارات والكفاءات والقدرات. ويرى بعض الباحثين مثل الخضر(2002م)، والأنصاري والفيل (2009م) أن السبب في دمج العديد من القدرات والسمات على أنها مكونات للذكاء الوجداني كما يرى أصحاب هذه النماذج هو التداخل بين مفهوم الشخصية ومفهوم الانفعال.² وأبرز من يمثل هذه النماذج كل من Danial Goleman ;Bar-On حيث يتم الذكاء العاطفي لديهم من القدرات العقلية والسمات الشخصية.

الذكاء العاطفي عند Danail Goleman

دانيال جولمان سيكولوجي وصحافي أمريكي حصل على شهادة الدكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد في أمريكا. قام Goleman بتقسيم الذكاء العاطفي إلى خمسة أبعاد أو مهارات رئيسية بالإضافة إلى خمس وعشرين كفاءة فرعية وله دور كبير في إنجاح الفرد في الحياة المهنية. من جانب آخر تبين في دراسة Goleman أن كل شخص يتميز بخصال خاصة تحدد قوة وحدود كل كفاءة في داخله كما انه لا يوجد شخص إلى حد الكمال في الكفاءات العاطفية، حيث الكفاءة العاطفية هي القدرة المكتسبة من البيئة ولها تأثير مباشر على أداء الفرد.

¹ - كوثر غالي، مهارات الذكاء الوجداني وعلاقتها بالتوافق الدراسي لدى تلاميذ الطور النهائي، دراسة ميدانية ببعض ثانويات مدينة الوادي، أطروحة تحاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، التخصص علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص 86.

² - سعد بن عبد الله المشوح، محمد بن سيف الوهبة، الذكاء الوجداني وعلاقته باستراتيجيات مواجهة الضغوط لدى المرشدين الطلابيين بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض، مجلة الإرشاد النفسي، العدد 41، يناير 2010، ص 61.

والذكاء العاطفي يتمثل بمجموعة متداخلة من الكفاءات الشخصية والاجتماعية وتتفاعل بينها بشكل تساهم في زيادة وتطوير الذكاء العاطفي لدى الفرد.¹

وقد بنيت نظرية " Goleman على مفهوم «Garmdner» في الذكاء المتعدد وخاصة الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي (التفاعلي).

ويشير (جولمان، 2000) إلى أن هناك علاقة طردية بين سيطرة العواطف وسيطرة المنطق على العقل ، فكلما كانت المشاعر أكثر حدة زادت أهمية العقل العاطفي وأصبح العقل المنطقي أقل فاعلية ، هذان العقلان - العاطفي والمنطقي - يقومان معاً في تناغم دقيق دائماً يتضافر نظاميهما المختلفين جداً في المعرفة بقيادة حياتنا ، لأن هناك توازناً قائماً بين العقل العاطفي والعقل المنطقي ، حيث أن العاطفة تغذي وتزود عمليات العقل المنطقي بمعلومات ، بينما يعمل العقل المنطقي على تنقية مدخلات العقل العاطفي ، وهناك بين العقلين وتنسيق دقيق رائع ، فالمشاعر ضرورية للتفكير ، والتفكير مهم للمشاعر ، ولكن إن تجاوزت المشاعر ذروة التوازن عندئذ يسود العقل العاطفي ويكتسح العقل المنطقي .

ويؤكد (Goleman, et al , 2002) أن امتلاك مستوى عال من الذكاء العاطفي لا يضمن اكتساب الكفاءات (المهارات) العاطفية اللازمة تماماً للعمل ، بل يعني أن الفرد لديه إمكانية ممتازة لاكتساب تلك الكفاءات ، فمثلاً : إن امتلاك الشخص لقدرة كبيرة على التعاطف ، لا يعني بالضرورة إتقان المهارة المستندة إلى التعاطف ، مثل خدمة العملاء بشكل متميز ، أو القدرة على العمل ضمن فريق عمل ذي اختلافات ثقافية .

ويلخص " جولمان " أفكاره بضرورة إعادة النظر فيما يحتاجه القائد، وفيما نحتاجه من القائد، وبأن كفاءات الذكاء العاطفي تنمو مع العمر والتدريب، وأن تلك الكفاءات تتفاعل بقوة فيما بينها وتبنى على بعضها البعض، كما أن أعمال المنظمات تتطلب اختلافًا في تلك الكفاءات، والأهم أنها تسهم بشكل فريد في تحسين الأداء.¹

¹ - شقان عبد الرحمن جميل، نزار عيسى صديق، زيرك يوسف حسن، مرجع سابق، ص 355.

الذكاء العاطفي عند Bar-On:

يعتبر نموذج Bar-on التي تم إرساء دعائمها في أطروحته المقدمة للحصول على درجة الدكتوراه أولى النماذج التي فسرت الذكاء العاطفي، حيث توصل لأول مرة إلى مصطلح يسمى نسبة الذكاء العاطفي Emotional Quotient (EQ) على غرار مصطلح نسبة الذكاء العقلي، ويرتكز نموذج Bar-on على إمكانية النجاح والأداء أكثر من التركيز على الأداء أو النجاح نفسه حيث يهتم بالتوجه بالعمليات أكثر من التوجه بالنتائج، ويرتكز هذا النموذج على الكفاءات الاجتماعية والعاطفية التي تحدد قدرة الفرد على التعامل مع الضغوط التي يوجهها داخل بيئة العمل، حيث يفترض أن الأفراد الذين لديهم مستوى أعلى من المتوسط في نسبة الذكاء العاطفي هم الأكثر نجاحاً في مقابلة متطلبات وضغوط بيئة العمل، كما يضيف أن افتقار الأفراد لمهارات الذكاء العاطفي يمكن أن يؤدي إلى عدم النجاح ووجود بعض المشكلات العاطفية.²

أوضح (بار-أون) أن الذكاء العاطفي يتكون من خمس كفاءات لا معرفية أو قدرات كما يطلق عليها أحياناً. وهي

- كفاءات لا معرفية ذاتية (المكونات الشخصية الداخلية): وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح مثل: الوعي الذاتي والتوكيدية وتقدير الذات وتحقيق الذات والاستقلالية.
- كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص (مكونات العلاقة 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.

¹ -محمد احمد موصلي، مرجع سابق، ص27.

² - خالد محمد صلاح الماضي، مرجع سابق، ص60.

- كفاءات ضرورية للقابلية للتكيف (مكونات القدرة على التوافق): وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة، مثل: حل المشاكل وإدارة الواقع المرنة
 - كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط وضبطها (مكونا 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.
 - المزج العام: وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي، مثل: السعادة والتفاؤل.
- ولقد أعاد (بار - أون) أول أداة لقياس الذكاء العاطفي وكانت مصممة للتعرف على تلك الكفاءات اللامعرفية، واستخدام مقياس تقرير ذاتي مكون من (360) فقرة لتحقيق من تلك الكفاءات اللامعرفية الخمسة كما وصفها (بار - أون).¹

المطلب الثالث: أبعاد الذكاء العاطفي

للذكاء العاطفي أبعاد متعددة، صنفها الباحثون بطرق مختلفة، حيث أشار (جولمان، 2000) إلى خمسة أبعاد

للذكاء الانفعالي والتي يرى أنه يجب أن تتواجد في كل نشاط فردي وجماعي، وهي كما يلي:

- 1- الوعي بالذات تعرف عواطفك وانفعالاتك فمعرفة الفرد لعواطفه ووعي الفرد بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس، وهو الأساس الذي يبنى عليه الفرد قراراته التي يتخذها في مجمل الأمور وشؤون حياته التي تتطلب اتخاذ القرارات.¹

¹ - آمال سليمان، فعالية برنامج تدريبي مبنى على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى أستاذات التعليم المتوسط، دراسة ميدانية بإكماميه وغلانة الجديدة - جامعة - ولتية الوادي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015، ص 33.

2- معالجة الجوانب الوجدانية (إدارة انفعالاتك ومعالجة الجوانب الوجدانية والعاطفية): وهو يعتبر البعد الثاني من الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي ويهتم بكيفية معالجة وتعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزعجه أو تؤذيه والقدرة على التعامل مع المشاعر بحيث تكون متوافقة مع المواقف الحالية.

3- الدافعية (القدرة على تحفيز الذات): وهي تقدم الفرد والسعي نحو دوافعه، كما يعتبر الأمل محفز ومكون للدافعية لكثير من الأفراد مما يجعلهم يتمسكون بتحقيق أحلامهم وطموحاتهم بكل عزيمة وإصرار.²

4- التعاطف (استشعار انفعالات الآخرين): وتعني قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الآخرون ومعرفة ما يحسون به، وهو أمر يستلزم قدرتنا على فهم ذاتنا واستشعار أحاسيسنا أولاً. وهي قدرة تؤسس على القدرة على الوعي بالذات، فيركز الفرد على نتائجه، وما الذي أن يقوم به وكيفية التعبير عن مشاعره بفعالية، كما يستطيع التعبير عنها والتغلب على الصراع وقدرة على استغلال العلاقات الناشئة بين الجماعات، كما أنه يمتلك زمام الأمور عند التعامل مع الجماعة، ولديه القدرة على القيادة بطريقة فعالة، كما يتميز أيضاً بالاستطاعة على فك النزاع والخلاف بين أفراد الجماعة، وفي العمل نجده يمتلك القدرة على عقد الصفقات أو مجموعة من الاتفاقيات (Golman, 1997) وتؤدي التنشئة الاجتماعية وخبرات الطفولة دوراً مهماً في نضج هذه القدرة -التعاطف- وهي إن كانت مهمة في السياق الاجتماعي، فعليه لا بد للفرد أن تكون لديه القدرة والحساسية على قراءة الإشارات الانفعالية للأخذ بدقة أولاً قبل أن تتم عملية التعاطف كاستجابة.³

1 - أحمد غنيم أبو الخير، نور عادل أبو شعير، مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 02، 2018، ص 199.

2 - أمامه أحمد الحسين، أثر مهارات الذكاء العاطفي في تحسين أداء الكادر العلمي والإداري في جامعة الرشيد الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 20.

3 - دلال سلامي، علاقة الذكاء العاطفي بالتوافق النفسي الاجتماعي والزوجي دراسة ميدانية على عينة المتزوجين بولاية الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017/2018، ص 38-39.

5- المهارات الاجتماعية Socioskills: مهارات التعبير عن الذات ومهارات تكوين علاقات مناسبة مع الزملاء في المدرسة ومع المدرسين والعاملين، وعلاقات اجتماعية داخل الأسرة مع الإخوة والوالدين ومع الزملاء اللعب والأصدقاء مهارات حل الصراعات، ومساعدة الآخرين وطلب المساعدة.¹

لقد حدد سالوفي وماير أبعاد الذكاء العاطفي في خمسة أبعاد كما هي موضحة فيما يلي:

(1) الوعي بالذات Selfawareness: وتعني وعي الفرد بمشاعره وانفعالاته وعواطفه وكذلك الوعي بأفكاره المرتبطة بهذه العواطف والانفعالات.

(2) أسري الانفعالات العاصفة Passionslaves: وتعني قدرة الفرد على التحكم في مشاعره بضبطها، وليس منعها أي تهدئة النفس وذلك لأن كل شعور له قيمته ومعناها، فالحياة بدون مشاعر تصبح بلا روح أو معنى، وتفتقر لمغزى الحياة الحقيقي.

(3) الاستعداد الرئيسي Themasteraptitude: وتعني الطاقة التي تأثر بشدة وعمق في القدرات الأخرى إيجابيا وسلبيا تسييرا وإيعاقيا، وهذا ينطوي على مهارة التحكم في الاندفاع والتي تعد من أكثر المهارات النفسية أهمية حيث أنها الأصل في كل أنواع التحكم في الذات الانفعالية.

(4) الفنون الاجتماعية Thesocialarts: أن أساس العلاقات الجوهرية السليمة مع الآخرين تقوم على إدارة الانفعالات، باعتبار أن التعامل مع مشاعر الآخرين يعد من المهارات المهمة في إقامة علاقات إيجابية مثمرة مع الآخرين، ويتطلب التعامل مع الآخرين نضج مهارتين وجدائيتين، هما إدارة الذات والتعاطف مع الآخرين أو التفهم، ويؤدي القصور في هذه المهارات إلى تعرض الفرد إلى مشكلات حتى ولو كان على درجة عالية من الذكاء.

(5) التعاطف Sympathy: وهو يعني قراءة مشاعر الآخرين (الغير) من صورتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولونه حيث أن معرفة مشاعر الآخرين قدرة إنسانية أساسية، ويبني التعاطف على الوعي بالذات، فكلما كان الفرد

¹ - محمد عبد الهادي حسين، مرجع سابق، ص255.

على وعي بعواطفه وانفعالاته كان أكثر مهارة على قراءة المشاعر، فالفشل في إدراك مشاعر الآخرين هو نقطة عجز أساسية في الذكاء العاطفي.¹

شكل 1: أبعاد دانيال جولمان للذكاء العاطفي



المصدر: من إعداد الباحثتين

¹ - بن غريال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر، مذكرة شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015، ص 63-64.

المبحث الثالث: مقياس الذكاء العاطفي

هناك عدة طرق مختلفة لقياس الذكاء العاطفي، ويرجع الاختلاف بينها إلى تباين وتفسير مفهوم الذكاء العاطفي أدى ذلك إلى تعدد أبعاده وبناءً على هذا الفهم تعددت أنواع اختبارات الذكاء العاطفي، وهناك ثلاثة أنواع من أساليب قياس الذكاء العاطفي كما ذكرها القاضي فيما يلي:

المطلب الأول: اختبارات الأداء الأقصى Ability Measures

ويتعلق مفهوم الذكاء الانفعالي بالقدرات المعرفية الحقيقية ذات الصلة بالمشاعر وقد خص هذا النموذج ماير وسالوفي، وتنظر هذه الاختبارات والمقاييس إلى الذكاء الانفعالي على أنه قدرة عقلية بحتة، وتتركز على معالجة المعلومات مثل القدرة على التعرف والتعبير عن وتسمية الانفعالات، وتقيس اختبارات الأداء الأقصى مستوى ذكاء الفرد عن طريق حل مشكلة، وتعتبر هذه المقاييس مؤشراً لتقييم الفروق الفردية في الذكاء الانفعالي التي لها علاقة بقدرات مرتبطة بالانفعالات، كما أن تحصيل درجات أعلى في هذه المقاييس تشير إلى قدرة أكبر في التعرف على انفعالات وعواطف الآخرين، كعرض صورة لوجه حزين على مجموعة من الأشخاص لمعرفة مدى تمييزهم وإدراكهم للانفعالات الظاهرية لصورة هذا الوجه، ويقيس هذا المثال القدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين، وتعتبر مثل هذه المقاييس سهلة التطبيق إذا تعلق الأمر في هذه الحالة اختيار الإجابة الأنسب من بين الإجابات المتاحة والأكثر فعالية، وليس اختيار الإجابة الصحيحة المطلقة كما الحال في اختبارات القدرة العقلية، ويرى سالوفي بأن ثقافة المجتمع ومتغيرات الموقف والحالة المزاجية هي التي تحدد الخيار الأمثل للموقف، من أهم مقاييس الذكاء الانفعالي كقدرة مقياس الذكاء الانفعالي متعددة العوامل MEIS واختيار ماير وسالوفي، كاريسو (Mayer, Salovey & Crauso) للذكاء الانفعالي (MCSEIT).¹

¹ - بن عمور جبيلة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب مواجهة مواقف الحياة الضاغطة لدى الطلبة الجامعيين، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016-2017، ص46.

المطلب الثاني: استبانات التقرير الذاتي: self report-tests

يعتبر التقرير الذاتي الطريقة الأكثر شيوعاً من بين مقاييس الشخصية، ومن أشهر مقاييس التقرير الذاتي التي وضعت لقياس الذكاء العاطفي

الأساس الذي تقوم عليه هذه الوسائل هو أنه لما كان الشخص تتاح له فرصة كبيرة ليلاحظ سلوكه الذاتي، فإنه يستطيع إذا أراد، أن يعطى تقرير له قيمته عن سلوكه المميز ويساعد فعلاً في التعريف بهذه الناحية، وتستخدم الاستخبارات أو الاستبانات questionnaires كوسيلة من وسائل التقرير الذاتي عن الأداء المميز، على أن المشكلة الرئيسية في التقرير الذاتي، إذا كنا سوف نفسره على أنه صورة للسلوك المميز، هي الأمانة، فإذا حاول الشخص أن يعطى أفضل صورة ممكنة عن نفسه بدلاً من وصفها كما هي فإن الاختبار يفشل في تحقيق غرضه، وحتى عندما يحاول أن يكون صادقاً فلن يخلو تقريره عن ذاته من خطأ تحريف أو تحيز .

ومعظم استخبارات التقرير الذاتي تعطى صورة تكاد تكون كاملة عن الشخصية، وبعضها متخصص في موضوعه، فهناك مثلاً استخبارات قياس عادات الدراسة، واستخبارات الميول، واستخبارات الاتجاهات الاجتماعية، وهكذا، وهناك نوع آخر من استخبارات التقرير الذاتي تسمى استخبارات التكيف أو اختبارات الخلق، وهذه الأسماء تدل على الطريقة التي تفسر بها درجات الاختبار ولكنها لا تميز شكلاً معيناً للاختبار.¹

¹ - فؤاد أبو حطب، سيد أحمد عثمان، آمال صادق، التقييم النفسي، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الرابعة (مزيده ومجددة)، القاهرة، مصر، يوليو 2008، ص40.

المطلب الثالث: تقديرات المحيطين

هي طريقة مشابحة لطريقة التقرير الذاتي، ولكن تكمن نقطة الاختلاف أنه في هذه الطريقة يتم التقييم من قبل شخص آخر وليس الفرد نفسه من يجيب على أداة القياس، ويعتمد هذا الأسلوب أيضاً على نماذج السمات أو النماذج المختلطة كنماذج بار أون وجولمان.¹

يعد مدخل المعلومات من المداخل المستخدمة في السمعة أو الشهرة والتي تتأثر بالعديد من الأشياء والتعبيرات الشخصية والمعتقدات الروائية المتعلقة بكيفية إدراك الفرد لشخصيته.

يتوقف هذا المدخل على الأفراد الملاحظين المكلفين للقيام بهذه المهمة وعلى مدى قدرتهم على تنظيم المعلومات. ويعد هذا المدخل مناسباً لقياس رؤية الملاحظين وليس لقياس القدرات العقلية للفرد لأنه لا توجد نتائج سلوكية ثابتة تدعم هذا التوجه.

من أمثلة مقاييس تقدير الملاحظ أو المقاييس المتعددة على مدخل المعلومات هي:

❖ قائمة الكفاءات الوجدانية (Emotional Competence Inventory)

يعرف " جولمان " 1998 الكفاءة الوجدانية بأنها " القدرة المتعلقة القائمة على الذكاء العاطفي والتي تظهر في الأداء البارز في العمل ".

وقد صمم كل من " بويتزس وجولمان وريهة " "Boyatzis, Goleman, & Rhee" 1999

قائمة الكفاءة الوجدانية (ECI) لقياس عشرين كفاءة تندرج تحت أربعة جوانب للذكاء العاطفي وهي:

(1) الوعي بالذات: ويتضمن مقياس الوعي الانفعالي للذات، التقييم الدقيق للذات، والثقة في الذات.

¹ - حليلة شريف محمد عمراي، أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمي في البنوك بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 1:30 يناير 2022م، ص165.

(2) إدارة الذات: ويتضمن مقياس التحكم في الذات، الموثوقية، يقضه الضمير، التكيفية، دافعية الإنجاز، والمبادرة.

(3) الوعي الاجتماعي: ويتضمن مقياس التعاطف الوعي التنظيمي، وتوجيه الخدمة.

(4) إدارة العلاقات الاجتماعية: ويتضمن مقياس تطوير الآخرين، القيادية، التأثير، التواصل، إدارة الصراع، بناء

العلاقات، وفريق العمل والتعاون.

❖ استبيان تقدير الذكاء الوجداني.

صمم كل من "برادبيري وقرنيز وإمرلنغ" " Bradberry, Greaves, & Emmerling " 2004

استبيان لتقدير الذكاء العاطفي بناءً على نموذج "جولمان" 2001" الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي،

وإدارة العلاقات الاجتماعية"، وتناولت أسئلة الاستبيان هذه المكونات. وتم بناء أسئلة الاستبيان باستخدام مقياس

متدرج سداسي (أبداً/نادراً/أحياناً/عادةً/غالباً/دائماً) ولهذا الاستبيان ثلاثة نسخ هي:

✓ نسخة التقييم الذاتي ME Edition.

✓ نسخة التقييم المتعد MR Edition .

✓ نسخة تقييم الذكاء العاطفي للفريق Team EQ Edition.¹

¹ - بن غريال سعيدة، مرجع سابق، ص ص 78-82.

خلاصة الفصل الأول

نستخلص مما سبق أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات التي تتعلق بكيفية وقدرة الفرد على الإدراك الجيد لانفعالات، والمشاعر والعواطف الذاتية وفهمها، كما أن له أهمية بالغة في حياة الأفراد لأنه يضمن لهم النجاح والفعالية والأداء المميز ومعرفة ذاتنا والعمل على إصلاحها وتحسين الخلل مما يساعدنا في تحقيق أهدافنا الحياتية والمهنية بما يتناسب مع حاجات ومشاعر الآخرين.

كما تعددت النماذج والمقاييس للذكاء العاطفي، بحيث تطرقنا لثلاثة مقاييس هي: اختبارات القدرة (أو الأداء)، واختبارات التقرير الذاتي، واختبارات ملاحظة الآخر (تقدير الملاحظ)، وإن كانت هذه الاختبارات تختلف مع بعضها من حيث نظرها للذكاء العاطفي، فمنها ما اعتبر الذكاء العاطفي "سمة شخصية" ومنها من اعتبره "قدرة عقلية" ومنها من اعتبرها "جدارة فردية"، إلى أنها جميعها تشترك في الأسلوب المتبع في القياس.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء المالي وعلاقته

تمهيد

يعتبر الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة الصورة التي تعكس وضعية المؤسسة الحقيقية، فالأداء المالي يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين، لأنه يعتبر المصور الرئيسي الذي يشكل جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة أهدافها فإنها بحاجة إلى تقييم أداءها، لهذا يقصد بكل جوانب موضوع الأداء المالي، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن مفهوم الأداء المالي والعوامل المؤثرة في الأداء المالي، أهداف قياس الأداء المالي، أما المبحث الثاني يتضمن مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته، خطوات تقييم الأداء المالي وأهدافه، معايير والأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي ثم نتطرق كذلك إبراز مساهمة الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي .

من هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل كالاتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.

المبحث الثالث: الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

يعد الأداء المالي من أكثر المفاهيم الإدارية شمولاً على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو الفشل أي شركة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركة

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المالي يجدر الإشارة إلى ماهية الأداء.

مفهوم الأداء: للأداء مفاهيم متعددة ذلك لكثرة البحوث والدراسات التي تناولته، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محددًا للأداء، ولا يزال الباحثون مشغولين بمناقشة الأداء وينظر بشكل عام للأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين.¹

-الأداء هو الإنجاز ويقاس بمقاييس مختلفة تبعاً لنوع هو طبيعته كما يذكر البعض "أن مفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظائف الوحدة الإدارية وهي تعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها المدير متطلبات الإدارة".²

-فالأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية من هذا التعريف نفسه نستنتج أن للأداء أهمية بالغة للمؤسسة من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها. ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).³

-من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الأداء أنه "فعل يعكس استغلال المؤسسة لجميع مواردها بغرض تحقيق أهدافها".

¹-حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2011، ص89.

²-سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، العدد16، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016، ص319.

³-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص218.

مفهوم الأداء المالي

إن الأداء المالي هو أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعيقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.¹

عرف الأداء المالي بأنه "وصف الوضع الشركة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات الإيرادات، الموجودات، والمطلوبات وصافي الثروة".²

- يعتبر الأداء المالي أحد أنواع الأداء فهو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة المقدمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية.³

- عرف (Laurence, 2011) الأداء المالي بأنه عبارة عن تلخيص الشركة لما تحققه من عائدات ضمن سجل حسابي يعتمد على قياس العمليات والسياسات المتعلقة بالإطار المالي للشركة، خلال فترة زمنية محددة مع وجود عنصر المقارنة بين الشركات ذات المجال المتشابه.

ومن وجهة نظر (poster & streib, 2005) فقد رأى أن عملية قياس الأداء المالي ما هو إلا عملية معاينة لكافة الإنجازات المتحققة بالاستناد على معايير العمل، حيث يهدف إلى وضع معايير بهدف تقييم الأداء المالي بالاعتماد على الأهداف الاستراتيجية والخطط الموجودة في الشركة.

¹- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص45.

²-نورة محمدي، أثر حكومة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العامة في الجزائر خلال الفترة (2009-2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة ناصدي مرياح - ورقلة، 2017/2018، ص53.

³-عبد الوهاب إدن، رشد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد02، 2014، ص 24.

وعلى الرغم من تعدد البحوث والدراسات للأداء المالي إلا أنهم لم يصلوا إلى تعريف موحد له، فمنهم من ربط بين الأداء المالي والقدرة على تحقيق الأهداف المالية، أو بالعائدات المتحققة، أو باستخدام الأمثل للموارد أو مقارنة ما تم إنجازه بما تم التخطيط له.¹

- من خلال ما تقدم من تعاريف السابقة نعرف الأداء المالي بأنه تشخيص للوضع المالي للمؤسسة بالاعتماد على ميزانيات وجدول حسابات النتائج وغيرها من الجداول الملحقمة، بهدف تحديد مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية. كما يفيد عن كشف أماكن الخلل في نشاط المؤسسة من أجل وضع الحلول.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي بالعديد من العوامل المختلفة والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

أولاً: العوامل الداخلية: وهي تلك العوامل التي يمكن للشركة أن تتحكم فيها ولو بشكل نسبي، وذلك لأن تحكم الشركة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن الشركة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتحقيق تأثيراتها السلبية، وتتخلص أهم العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي في:²

1. **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركة وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، ويؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقييم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية، ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلاً عن

¹ - رفاه حسن، مكي بيضا، العوامل المؤثرة في الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة العاملة في سورية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد السابع، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، 2020، ص 156.

² -نورة محمدي، مرجع سابق، ص 58.

تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملائمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.

2. المناخ التنظيمي: يقصد به مدى وضوح التنظيم في الشركة، ومدى إدراك العاملين للعلاقة الأداء المالي بمهام الشركة وأهدافها، ونشاطاتها، حيث إذا كان المناخ مستقر فإنه منطقياً تضمن سلامة الأداء المالي. وجودة المعلومة المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يعطي الصورة الجيدة للأداء المالي.

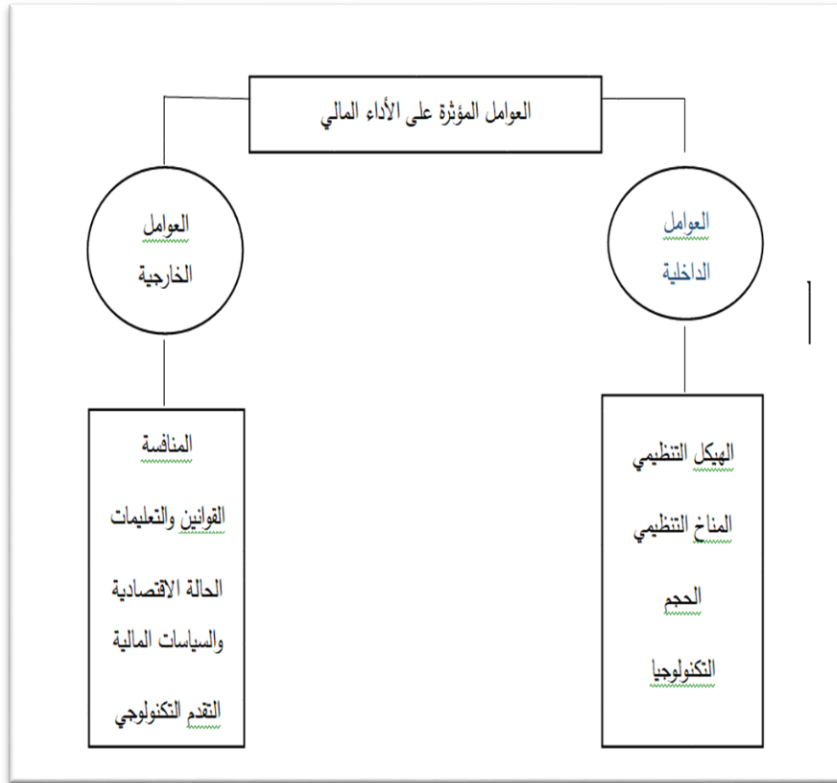
3. الحجم: يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة ويعتبر من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبي فقد يشكل الحجم عائقاً لأداء الشركات حيث إن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيداً ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية وإيجاباً من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات.¹

وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

4. التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقاً للواصفات التي يطلبها المستهلك، وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الملائمة بين التنافسية والأداء وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

¹ - محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 51.

شكل 1 : العوامل المؤثرة على الأداء المالي



المصدر: من إعداد الباحثين

ثانيا: **العوامل الخارجية:** تواجه معظم الشركات مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي منها على سبيل

المثال: ¹

- منافسة الشركات الأخرى العاملة في نفس نوع النشاط
- القوانين والقواعد والسياسات الجمركية والضريبية التي تطبق على الشركات
- الحالة الاقتصادية والسياسات المالية بالدولة
- درجة التقدم التكنولوجي المتوقع في إنتاجية الشركة.

¹- أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، أنظر الرابط WWW. Kotobarabia, com ، تاريخ التصفح : 2023/02/07.

وهناك صعوبة تواجه إدارة الشركة للتحكم في هذه العوامل الخارجية، إن أقصى ما تستطيع الشركة هو توقع الأهداف المستقبلية لهذه المتغيرات الخارجية ومحاولة إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لسلوك الشركة المتوقع وذلك لمواجهة التطورات المتوقعة في المستقبل.

المطلب الثالث: أهداف قياس الأداء المالي

1. **التوازن المالي:** يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، ويمثل " التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها".¹ من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة. رأس المال الخاص مضاف إليه الديون طويلة والمتوسطة الأجل. وهذا يتضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه على سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات. وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، سيتوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة والسير المالي للمؤسسة وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.

- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم السير المالي.

- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.

- تخفيض الخطر المالي التي تواجهه المؤسسة.

¹- عادل عشي، الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001-2002، ص 36.

2. نمو المؤسسة: ويعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية كما أن نمو المؤسسة يعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع والبقاء والاستمرارية.

3. الربحية والمردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وهي بذلك تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفاءته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي التي تمارسه.¹

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادية وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.²

4. السيولة والتوازن المالي : تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى أموال متاحة بسرعة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم القدرة بالوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات ويقاس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة

¹ -محمد فيصل مايدة، أحمد الصالح يساع، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 3، جامعة الشهيد
جدة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص249.

² -عادل عشي، مرجع سابق، ص37.

الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقترضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي لأن التكلفة المالية تلعب دوراً مهماً في التخصيص الأمثل للموارد المالية .¹

¹ - محمد فيصل مايدة، مرجع سابق، ص 249.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

لتقييم الأداء المالي أهمية بالغة في إيجاد التغيرات والنقائص المؤسسة والتحقق من بلوغ الأهداف المحددة مسبقاً، لدى نتطرق في هذا البحث إلى مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته وخطواته وأهداف تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء المالي

حظي تقييم الأداء المالي بمفاهيم كثيرة، من أهمها:

-تقييم الأداء المالي هو قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج أو الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.¹

-يعد تقييم الأداء المالي أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مديات تحقيق أهداف المنشأة والتعرف على اتجاهات الأداء فيها ولهذا يوفر أساس في تحديد مسيرة المنشأة ونجاحها ومستقبلها.²

-لتقييم الأداء المالي دور واضح في تقييم أعمال المنشأة والمنظمات لتحديد مواطن الضعف في عملياتها وإيجاد الحلول البناءة لتقييمها ومعالجتها وتعزيز مواطن القوة لها، فتقوم الأداء المالي يشمل جانبيين يتمثلان بتقييم فعالية الأداء المالي عن

¹-حمزة العرابي، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بويرة، 2018، ص21.

²-حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص94.

طريق إجراء مقارنة للأهداف المنجزة بالأهداف المخطط لها بالإضافة إلى قياس مدى ملائمة الأساليب وكفاءتها من حيث الزمن، تحقيق الربح والتكلفة التي يتم اتخاذها لإنجاز هذه الأهداف.¹

ومن بين هذه التعريف يمكن أن نعرف عملية تقييم الأداء المالي على أنه "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً، بهدف معرفة مستوى الكفاءة استخدام المؤسسة لمواردها، وتحديد الانحرافات وإيجاد الحلول لمعالجتها".

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المالي

يحتل تقييم الأداء أهمية خاصة في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية نظراً لنظرة الموارد وعدم كفايتها لمقابلة الاحتياجات الكبيرة المتنافس عليها لغرض الحصول على أقصى العوائد من هذه الموارد لذا أصبح مسألة ضرورية وملحة في الجوانب المختلفة في الحياة الاقتصادية وتمثل في:

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.

- يوفر قياساً لمدى نجاح المؤسسة فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والاستمرار.

- يظهر مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

¹ - هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويح، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Bsc) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، العدد 02، فلسطين، 2020، ص331.

-الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نمو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي
زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.¹

-حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات.

-معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع.

-تبرير الحاجة إلى الموارد بناءً على أسس علمية وموضوعية.

-تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية.²

-على مستوى الأفراد فإن تقييم الأداء يؤدي إلى خلق مناخ الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في
التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم باتجاه تطوير أنفسهم، وتعزيز
حالة الشعور بالمسؤولية من خلال توليد القناعات الكاملة من أن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف الشركة ستقع
تحت عملية التقييم.³

المطلب الثاني: خطوات وأهداف تقييم الأداء المالي

أولاً: خطوات تقييم الأداء

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثمة تحديد طريقة تقييم الأداء، وبعد ذلك تحديد مصادر جمع
البيانات، وبعد ذلك تحليل تقارير تقييم الأداء، ومن بعد ذلك يتم مناقشة تقارير تقييم الأداء مع العاملين وتحديد المدة
الزمنية اللازمة للتقييم؛

¹ - دادن عبد الغني، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة
قاصدي مرياح ورقلة، 2016-2017، ص18-19.

² - علاء فرحان طالب، إيمان شجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة أولى، عمان، 2011، ص 76.

³ - علي عبد الغني اللايد، تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة البترول الكويتية، أطروحة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011، ص15.

أ- **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفقاً للمطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.¹

ب- **تحديد طريقة تقييم الأداء:** ويتم من خلالها اختبار الطريقة المناسبة التي يراد انتهاجها من بين الطرق المختلفة التي تستخدم في هذا الشأن، ويمكن للمؤسسة أن تختار بين طريقتين أو أكثر وذلك حسب حاجيتها.

ت- **تحديد مصادر جمع البيانات:** وتستند هذه الخطوة على تجميع المعلومات وتحديد المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات تفيد في عملية التقييم ويمكن للمؤسسة الحصول على هذه المعلومات عادة من أربع مصادر باعتبارها تمثل مصادر أساسية وهي:

1. الرئيس أو المشرف المباشر للفرد المقيم.

2. نظراء وزملاء الفرد في العمل.

3. التقييم الذاتي الذي يقوم من خلاله الفرد بتقييم نفسه.

4. المرؤوسين المباشرين أو غير المباشرين للفرد المقيم.

ث- **تحليل تقارير تقييم الأداء:** وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات على الإطلاق، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير تقييم أدائهم، كما أن هذه الخطوة تعتبر وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء ويفيد تحليل الجيد لتقارير الإدارة في إنجاح عملية التقييم وجعلها أكثر عدلاً. وموضوعية وتحدد من خلالها المهارات الواجب تسميتها والأخرى التي يجب ترتيبها والتي يجب الاستغناء عنها.

¹ -عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006، ص18.

ج- مناقشة تقارير تقييم الأداء مع العاملين: ويتم خلال هذه الخطوة إطلاع العمال المقيمين على نتائج تقارير التقييم، وينتج عن ذلك في الغالب حدوث مشكلتين أساسيتين: الأولى هي حدوث رد فعل عكسي لدى المقيمين بالسلب وذلك بانخفاض روحهم المعنوية، وبالتالي تقل مساهمتهم في المؤسسة أما المشكلة الثانية فهي اتخاذ المرؤوس موقف عدائي من رئيسه المباشر الذي أعد تقرير التقييم.

ح- تحديد المدة الزمنية اللازمة للتقييم: ويتم خلال هذه المرحلة تحديد المدة الزمنية التي على أسسها يتم إعداد التقرير. وبصفة عامة فإن أغلب المؤسسات تقوم بإعداد هذه التقارير في كل سداسي وقد جرت عادة في الكثير من المؤسسات بقياس وتقييم أداء العمال الجدد على فترات متقاربة، حتى يتم الحكم على مدى صلاحيتهم وأهميتهم لتولي المنصب المقترح.¹

ثانياً: أهداف (استخدامات) تقييم الأداء المالي

1. في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء.

2. في مجال تطوير المنظمة والفرد

¹ - عبد الرحمن مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2022، ص 80 - 81.

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين ومن هذه الأهداف:

أ- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

ب- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة والرشد والفعالة.

ج- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج.¹

- إن نظام تقييم الأداء يمكن أن يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، إذ تبين أن أنظمة تقييم الأداء التقليدية التي تركز على تقييم الأداء الفردي، قد تتطلب جهداً جماعياً، والتي لا يمكن معرفة ما يقوم به الفرد الواحد من جهد في إنجاز عمل ما بدقة.²

المطلب الثالث: معايير والأدوات المستخدمة في عملية التقييم المالي.

أولاً: معايير تقييم الأداء المالي.

يرتكز المحلل المالي عند تقسيمه للأداء المالي للمؤسسة إلى مجموعة من المعايير والتي يوجزها الباحثان عبر ما يلي:

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن - عمان، 2011، ص148.

² - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص368.

- أ- **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على الحكم على أداء المؤسسة الحالي انطلاقا على دراسة أدائها في الماضي، ويكون ذلك عبر مقارنة قيمة المقياس الحالي مع قيمته في الماضي عند نفس المؤسسة الاقتصادية
- ب- **المعايير المستهدفة (المخطط لها):** هي المعايير التي تكون بمثابة أهداف تسطرها المؤسسة وتتخذها المؤسسة كمييار لتقييم أدائها عبر مقارنة النتائج المحققة بتلك الموضوعة كالأهداف.
- ت- **المعايير الصناعية (القطاعية):** هي المعايير الموضوعة من قبل هيئات مختصة محلية أو دولية بالنسبة للصناعات المنتمية إلى نفس قطاع النشاط. وعلى أساسها يتم تقييم أداء المؤسسة بالمقارنة مع معايير القطاع التي تنتمي إليه.
- ث- **المعايير المطلقة (النمطية):** المعيار المطلق يستند على وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة كنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت إذ يقوم المحلل المالي بتقسيم الأداء المالي للمؤسسة من خلال مقارنة المقياس المحسوب مع المعيار النمطي.¹

ثانيا: الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء.

- هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم التي تعني القيام بالقياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ومن أهم هذه المؤشرات والمقاييس التي يركز عليها تقييم الأداء ما يلي:
- 1- مقياس الكفاءة: ويقصد بها القدرة على تحقيق المطلوب إنجازه فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للأفراد وللمنظمات، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم وقدرتهم عليه كي يستطيعوا إتقان عملهم.
 - 2- مقياس الفاعلية: ويقصد بها القدرة والنجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة.

¹ - علي حسين، نسرين قطاع، أثر نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، 2020، ص 500.

- 3- مقياس الاقتصاد: وهو يشير إلى العلاقة المادية والكمية بين عناصر رأس المال والعمل وبين المنتج النهائي. وبالتالي يمكن تحقيق أقصى كفاءة من خلال الحصول على أحسن إنتاج من نفس كمية المدخلات من الموارد.
- 4- مقياس المسؤولية الاجتماعية: وهي مقاييس تتعلق بدمج المنظمة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في تعاملها مع أصحاب المصلحة والملاك والمساهمين والعملاء في الأسواق المستهدفة بشكل طوعي.
- 5- المؤشرات المالية: وهي تلك المؤشرات التي تعتمد في احتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمنظمة، مثل: العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها. ومن أهم ما تتميز به هذه المقاييس هو: سهولة احتسابها. وتصور الأحداث بوحدة قياس قابلة للمقارنة، ولكن يؤخذ على مؤشرات الأداء المالي أنها تضعف الأداء لأنها تاريخية بطبيعتها، فهي تركز على التقرير عن الأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة كما أنها لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في منظماتهم ولا تحفز المهارات والكفاءات التي تحاول المنظمات أن تبتدع فيها فضلا عن اختلاف طرق احتساب بعض هذه المقاييس مما يؤثر سلبا على دالاتها.¹

¹ -مشعل جهم المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، قدمت الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011، ص 17-18.

المبحث الثالث: الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء.

يعتبر الذكاء العاطفي وسيلة لتحسين آلية العمل من خلال فهم وإرادة الشخص لمشاعره ومشاعر الآخرين، فالعقل مع القلب يعملان بتناغم لاتخاذ أفضل القرارات، وكلما ازداد الذكاء العاطفي ازدادت العوائد، وبناء على ذلك يبدو أن العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي لدى المدير والأداء المرتفع للمنظمة يتأثر بشكل كبير بالمناخ التنظيمي الذي يسود المؤسسة، سيتم الحديث في هذا المبحث عن الذكاء العاطفي والأداء والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: الذكاء العاطفي والأداء

يرتبط الذكاء العاطفي بشكل وثيق بالدافعية والتحفيز الذي له علاقة بالنوع الثالث من أنواع الأداء وهو السلوك التحفيزي، فالأفراد الذين يحافظون على نظرة تفاؤلية يستطيعون تجاوز الأثر السلبي للاختيار والإحباط والإجهاد.¹ إن الأداء الفردي للمهام " سواء الأداء الظرفي أو المهمة نفسها " يعتمد هذا الأداء على التفاعل الناجح مع الآخرين (الزملاء، المشرفين، المرؤوسين، الموظفين). فالذكاء العاطفي المعتمد على القدرات سوف يحسن فهم التواصل والتفاعل الاجتماعي بالعلاقات الحسنة، وهكذا يمكن التنبؤ بالأداء.

- كذلك المدى الذي يتمتع به الفرد من السلوك المعاكس أو المجابه " كالعنف في محيط العمل " ينشأ من افتقار الفرد إلى الضبط العاطفي أو التحكم بالانفعالات والنتائج ذات العلاقة بالإجهاد تنشأ من فقر في التفاعل الاجتماعي عند الفرد في تحمل الفرد المتسبب بالإجهاد، وعليه فإن الذكاء العاطفي ينبغي أن يساعد الأفراد في إدارة انفعالهم الذاتية، وخلق بيئة إيجابية وبالتالي تقليل السلوكيات العكسية والمجابهة.

-الذكاء العاطفي أداة مناسبة للتنبؤ بالدافعية لأن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع قادرين على تنظيم عواطفهم وانفعالهم واستخدامها لتحسين أدائهم. فهم قادرين على التركيز والمحافظة على مستوى الدافعية لديهم.

1 - أحمد غنيم أبو الخير، نور عادل أبو شعيرة، مرجع سابق، ص201.

- الذكاء العاطفي أيضا يتنبأ بمهارات الأداء الإجرائية لأن جزء من هذه المهارات يتكون من إدارة الذات ومهارات التواصل الاجتماعي والتي ترتبط بشكل كبير بالذكاء العاطفي.¹

كما أجريت دراسة بكر (2012) عن المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي، بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فعالية المديرين العاملين في قطاع الاتصالات بمصر، في كيفية تحقيق مهارة الأداء القائمة على الذكاء العاطفي، وتقوية علاقات العمل الإيجابية وتحسين الأداء فيه بوجه عام. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة في قطاع الاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصور لدى القيادات الإدارية بوجه عام في القطاع محل الدراسة، فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي. وتقوية علاقات العمل الإيجابية ونجاح العمل وتحسين الأداء فيه بوجه عام.²

المطلب الثاني: تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي هو جملة الأنشطة والمهام التي يزاؤها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.³

على الرغم من الاهتمام بالذكاء العاطفي فهذا الموضوع يعتبر جديدا مقارنة، بالجهود التي بذلت لدراسة الكفاءة العاطفية والاجتماعية للموظفين منذ فترة طويلة، فقد أظهرت تلك الجهود في دراسات هاوثورن في أواخر العشرينيات من القرن الماضي والتي أجريت على العاملين والمديرين في المنظمات (الأعمال) التي تهتم بالجوانب الاجتماعية في محيط العمل،

¹ - محمد أحمد موصلي، مرجع سابق، ص55.

² - الطاهر ميمون، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بريد الجزائر المسيلة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد02، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، 2022، ص60.

³ - محمود سمايلي، الأساليب الحديثة في تقديم الأداء التدريبي للأستاذ الجامعي بين الأموال وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد5، العدد2، جامعة عبد الحفيظ بو الصرف ميلة، 2019، ص114.

وأشارت النتائج على أن الكفاءات العاطفية والاجتماعية للعاملين كانت هامة في رفع مستوى دافعتهم للعمل. كما أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر واضح أيضا على دافعتهم، وأكدت الدراسات أيضا على الدور الذي لعبه المدير واهتمامه أكثر اجتماعيا وعاطفيا لموظفيه مما يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء. وقد أوصت تلك الدراسات بإعطاء برامج تدريبية لتعلم المديرين كيف يديرون عملهم بشكل أفضل من خلال العلاقات الإنسانية بين فرق العمل. ويرى السمدوني (2007) أن الذكاء العاطفي يشبه الذكاء الاجتماعي من حيث قدرته على إدراك مشاعر الآخرين وتقييمها واستخدام هذه المعرفة في توجيه السلوك، وعلى مستوى العمل فإن هذا الانسجام هو أساس تفاعل المهارات والكفاءات داخل مجموعات الفريق التي تظهر تفوقا في عملها مقارنة بشبيهاها المتفقة معها في النواحي الفنية، ولكنها أقل منها على مستوى المهارات الاجتماعية.

والذكاء العاطفي يخلق علاقات عمل جيدة ويساهم في الحفاظ عليها.

-ففي دراسة أجريت على مجموعة الأفراد ذوي الأداء المرتفع ومجموعة الأفراد ذوي الأداء المتوسط وجد أن الأفراد ذوي الأداء المرتفع والمتميز في مجال العمل قد اتسموا بالقدرة على خلق علاقات جيدة داخل مجال العمل والمحافظة عليها، والتناغم داخل فريق العمل يدعم العلاقات الطيبة بين الأفراد، والثقة المتبادلة بينهم والتي تحكم مشاعر واهتمام أفراد فريق العمل.¹

- أظهرت نتائج دراسة أثر الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لموظفي اتصالات الجزائر فرع بسكرة والتي سبق تحليلها

كالتالي:

- بينت الدراسة وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به الموظفون في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي، وترى الدراسة الحالية أن الذكاء العاطفي يجعل الموظفين أكثر تميزا

¹ - منصورى كمال، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مذكرة نيل شهادة دكتور، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص58-59.

في الأداء الوظيفي، وقد بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) والأداء الوظيفي.¹

- كما تؤكد دراسة جونز وستيفن (Jones, stophen, 2007) التي أكدت على دور الذكاء العاطفي داخل المؤسسات حيث ثبت أن الذكاء العاطفي أكثر أهمية وقيمة من الذكاءات المعرفية، لأن المشاعر في مكان العمل لا تقل أهمية عن أهداف العمل التنظيمي حيث أثبتت الدراسة بعد تطبيق مقياس الذكاء العاطفي لماير وسالوفي عن وجود علاقة بين أداء الموظفين والذكاء العاطفي وأنه من شأن هذا النوع من الذكاء أن يكشف عن المناطق التي تحتاج إلى تحسين وقوة الأداء.²

إذن يمكن القول إن الذكاء العاطفي كما تشير إليه الكثير من الدراسات أنه يخلق علاقات عمل جيدة ويساهم في الحفاظ عليها. كما أن الموظفين الذين يملكون قدرات ومهارات الذكاء العاطفي يتسمون بالمرونة الكافية لأن يضعوا الصعاب والمشاكل جانبا، وهم يملكون إحساسا يقينا بقدرتهم على النجاح بالرغم من كل العقبات والإحباطات.

المطلب الثالث: علاقة الذكاء العاطفي بالأداء المالي.

نجح علماء النفس من إبراز الذكاء العاطفي كمفهوم حديث ذي أهمية نادرة وأنه مؤشر أساسي للنجاح، وهو القادر على وضع نظام مفيد وممتع داخل المؤسسات يمكن كل فرد من استخدامه لتطوير ذاته وتدريبه على حل مشكلاته الذاتية ومشاكل الآخرين داخل العمل، والطريق السريع للوصول إلى الأهداف، وإنجاز التوقعات، وحل المشاكل.

يلعب الذكاء دوراً هاماً في جوانب متعددة بالنسبة إلى القادة من أهمها اتخاذ القرارات الفعالة في الحياة اليومية في المنظمة؛

العواطف هي المصدر الثمين للمعلومات وتساعد على اتخاذ القرارات، حيث أنه عندما لا يكون هناك اتصال بين العاطفة والعقل يكون الفرد غير قادر على اتخاذ القرار، وذلك عند عدم استفادة من المعلومات والسيطرة على عواطفهم.³

¹ - زغودود عبد المالك، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماستر، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص69.

² - عبد القادر قرش، زينب العقون، مرجع سابق، ص303.

³ - مولاي أمينة، طيبي إكرام، بن الزرقة إكرام، مرجع سابق، ص196.

يحمل القادة على عاتقهم مسؤولية كبيرة، فهم يتخذون قرارات من شأنها أن تؤدي إلى نجاح منظماتهم أو فشلها، وهذا يجد ذاته يشكل عبئا وضغوطا كبيرة عليهم، مما يتسبب في خلق مشاعر من قلق، والخوف، الحذر، وقد يتعدى الأمر ذلك ويصل إلى درجة الإحساس بالذنب أو الحزن، فنجاح القرار المالي لا يعتمد فقط على المنطق وإنما تلعب المشاعر دورًا كبيرًا فالقائد القادر على إدراك دقيق لشعوره، يساعده ذلك في استخدام ذلك الشعور في عملية اتخاذ القرار؛

ويمكن اعتبار الذكاء العاطفي وسيلة لتحقيق النتائج المرجوة، عبر القدرة على الوصول. استخدام فهم وإدارة الشخص لشعوره وشعور الآخرين وكما أن الذكاء العاطفي هو الاستخدام الذكي للأفكار والشعور، فالقلب والعمل يعملان بانسجام لاتخاذ أفضل القرارات وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين؛

(Mayer & Salovey, 1997) فكلية "القلب" التي استعملها الكاتبين هي إشارة إلى الشعور، إضافة إلى ذلك فإن القدرة الشعورية هي من تسهل عملية الاختيار، وعدم الاستسلام للكلم الهائل من الخيارات لأن الشعور يكون مترادفا مع التعلم، والتجارب، والخبرات وهو الذي يساعد في عملية تصنيف وتنظيم التفكير باتجاه اتخاذ القرار، وحتى يستطيع القائد اتخاذ أفضل القرارات بالتوافق مع مشاعره، عليه إتباع التالي:

- 1) الوصول لشعوره: وذلك عبر تحديد ومواجهة ما يشعر؛
- 2) الاندماج والتكامل مع شعوره: وذلك من خلال الإحساس بشعوره بشكل كامل ومن الطرق التي يمكن أن تساعده بهذا الخصوص أرشفة شعوره من خلال التدوين أو التسجيل على آلة تسجيل والتي تمكنه فيها بعد من التفكير بوضوح أكبر؛
- 3) فهم ماهية شعوره وما يحاول أن يخبره: فعلى القائد أن يبقى على معلومات الغريزة التي يزوده بها شعوره بخصوص الماضي والمستقبل، فهذا سوف يساعده على اتخاذ أفضل القرارات في المستقبل؛

(4) إدارة شعوره: وهنا تتجسد العملية القيادية حيث الإصغاء للشعور والعقل، عند اتخاذ القرارات والتأثير في الآخرين، فعندما يشعر القائد بالهدوء فسيجعل كل من حوله يشعرون بالهدوء، وكذلك الحال عندما يشعر بالثقة فسينعكس ذلك على كل من حوله. وأن يقدم ما يكون قادرًا على تقديمه.¹

-أكدت دراسة (williams ;1994) التي أجريت على شركات التأمين مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي ركزت على الرؤساء التنفيذيين أن الشركات ذات الأداء الأفضل مالياً، يرأسها رؤساء تنفيذيون ذو مستوى عالي من الذكاء العاطفي.² باعتبار أن الذكاء العاطفي يساعد على بناء علاقات جيدة بين أفراد الفريق الواحد مما يزيد الاندماج بينهم وهذا يؤدي إلى الارتياح بين الأعضاء، وبالتالي يكون الأداء عالياً في العمل بحيث يؤثر إيجاباً في كفاءات المؤسسات مما يخلق نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد والموظفين ويأثر ذلك نمط من العلاقات العامة على نمو مميز باستقراره وعمليته ومنهجيته المؤسسية، وفاعلية إدارته، ويؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات وللأفراد في تحسين الإنتاج، لما في ذلك من القدرة على البعد عن اضطرابات وضغوط العمل.³

فدور الذكاء العاطفي الأساسي هنا يكمن في التحلي بالهدوء وتكون نتيجة ذهبية هي الحد من الخلافات بين الأطراف المشاركة عندما تتوتر الأوضاع العامة.

¹ - حسين محمود عابد، العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى مديري التسويق في قطاع التأمين، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي للتأمين - استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، فلسطين، ص61.

² - علي حسين عفيفة، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سورية والخليج خلال عام 2019، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص27.

³ -دليلة شنيقي، مدى تأثير الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2019-2020، ص 13-14.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، تم التعرف على الأداء حيث عرف بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة)، والتعرف على الأداء المالي على أنه تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وتدارك الثغرات والمشاكل التي تظهر فيها ومعرفة العوامل المؤثرة للأداء المالي منها الداخلية والخارجية، ويهدف قياسه لتحقيق (التوازن المالي، نمو المؤسسة، الزيادة الربحية والمردودية والسيولة) ثم تطرقنا إلى تقييم الأداء المالي يتم استخدامه لإيجاد الثغرات والنقائص المؤسسة والتحقق من بلوغ الأهداف المحددة سابقا، ثم معرفة مساهمة الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي بحيث أن الذكاء العاطفي له دور مهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات المختلفة، كما أنه أكثر ارتباطاً بقدرة الفرد على النجاح في العمل، فكلما زادت صعوبة العمل الذي يؤديه الفرد زادت أهمية الذكاء العاطفي للنجاح فيه، وبالتالي هو أساس نجاح الفريق والمنظمة.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي - دراسة ميدانية
للصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير
الأجراء بالبيض

تمهيد

من خلال دراسة ميدانية نسعى إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة أفراد عينة الدراسة حول موضوع دراستنا

الحالية:

دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالبيض.

وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم العامة حول الذكاء العاطفي والأداء المالي، ولتسليط الضوء أكثر

عن الموضوع واختبار فرضيات الدراسة وللإجابة عن إشكالية الدراسة، ارتئنا الاعتماد على أداة الاستبيان حول ما تم

توزيعه على عينة من موظفين المؤسسة محل الدراسة وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث؛

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل ونتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض

سنتطرق في هذا البحث إلى التعريف بالشركة محل الدراسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء، من حيث تعريفه ونشأته، بالإضافة إلى مهامه وأهدافه وأيضاً الهياكل المركزية والمحلية.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء **CASNOS** ونشأته

الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء **CASNOS**، الذي تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي 70/29 المؤرخ 4 يناير 1992، مسئول عن الحماية الاجتماعية للفئات المهنية التي لا تتقاضى رواتب.

بما في ذلك من بين أمور أخرى؛

- ✓ التجار
- ✓ الحرفيين
- ✓ صناعي
- ✓ المزارعون
- ✓ أعضاء المهن الحرة....

تم إدخال الضمان الاجتماعي في الجزائر، بموجب القرار رقم 045/49 المؤرخ 11 أبريل 1949، والذي أصبح واجب النفاذ بموجب المرسوم الصادر في 10 يونيو 1949.

منذ نشأته وحتى يومنا هذا، شهد نظام الضمان الاجتماعي تطورا مكثفا ومستمرا، وبشكل أكثر تحديدا منذ استقلال البلاد في عام 1962.

تم تسجيل تحسينات كبيرة، من بينها على وجه الخصوص الاتجاه نحو تعميم الحماية الاجتماعية من خلال توسيعها لتشمل فئات واسعة، وتبسيط الإجراءات الشكلية لفتح الحقوق.

نظام العاملين لحسابهم الخاص موجود في الجزائر منذ عام 1959، في البداية وحتى عام 1974، لم يكن هناك سوى نظام خاص للتقاعد.

مر هذا النظام منذ إنشائه بثلاث (03) مراحل مهمة:

أولاً: المرحلة الأولى من 1 يناير 1959 إلى 31 ديسمبر 1970

كان الغرض من المرسوم الصادر في 1957/12/30 تحديد شروط تطبيق المرسوم الصادر في 1957/11/24 الذي ينشئ في الجزائر نظام إعانة الشيخوخة لكل من المنظمات المهنية المحددة أدناه، ولا يستفيد من المخطط، للموظفين أو استيعابهم؛ المهن الصناعية والتجارية، المهن الحرة، المهن الحرفية، المهن الزراعية.

صدر المرسوم السالف الذكر اعتباراً من 1958/01/01، وهو نظام تقاعد إلزامي لفائدة الأشخاص الذين يمارسون مهنة صناعية أو تجارية. وتحقيقاً لهذه الغاية، تم إنشاء ثلاثة صناديق إقليمية هي:

✓ في الجزائر (C.A.V.I.C.A)

✓ في وهران (C.A.V.I.C.O)

✓ في قسنطينة (C.A.V.I.C)

بموجب المرسوم الوزاري للعمل والشؤون الاجتماعية الصادر في 8 مارس 1963، تم دمج الصناديق الإقليمية الثلاثة (03) في نظام (C.A.V.I.C.A) (صندوق تأمين الشيخوخة للتجار والصناعيين الجزائريين)، ومقره في الجزائر العاصمة.

ثانياً: المرحلة الثانية من 01 يناير 1973 إلى 31 ديسمبر 1973

صدر مرسوم رقم 116/70 بتاريخ 1 أوت 1970 بشأن التنظيم الإداري لهيئات الضمان الاجتماعي. يشمل التنظيم المخطط غير الزراعي، ومخطط موظفي الخدمة المدنية، ومخطط التعدين ومخطط العمال غير المأجورين في المهن غير الزراعية للضمان الاجتماعي.

يشمل تنظيم المخطط غير الزراعي، ومخطط موظفي الخدمة المدنية، ومخطط التعدين ومخطط العمال غير المأجورين في المهن غير الزراعية للضمان الاجتماعي، المنظمات التالية:

✓ صندوق الضمان الاجتماعي الوطني؛

✓ صناديق الضمان الاجتماعي الإقليمية؛

✓ صندوق تأمين الشيخوخة لغير الأجراء (C.A.V.N.O.S)

✓ صندوق الضمان الاجتماعي لموظفي الخدمة المدنية (C.S.S.F)

✓ صندوق الضمان الاجتماعي للقصر (C.S.S.M)

صدر المرسوم رقم 215/70 تاريخ 15/12/1970 بإنشاء وتنظيم إداري لصندوق تأمين الشيخوخة لغير العاملين في قطاع الزراعة، أعيد تنظيم النظام بموجب أحكام المرسوم 89/070 بتاريخ 15/12/1970، تاريخ دخول النظام حيز التنفيذ الذي يحمل اسم (C.A.V.N.O.S) ومقره الجزائر العاصمة.

تم وضع النظام الإلزامي في وقت إنشائه لصالح التجار والمصنعين الذين يحتمل أن يخضعوا للنظام على وجه الخصوص

- ✓ التجار؛
- ✓ الحرفيين الصناعيين؛
- ✓ أعضاء المهن الحرة؛
- ✓ شركاء وشركاء بحكم الواقع باسم الشركات؛
- ✓ شركاء الناس؛
- ✓ الشركاء العموميين الذين يديرون أو لا يديرون شركات التوصية بالأسهم؛
- ✓ شركاء أو مديري شركة S.A.R.L، الذين لم يتم استيعابهم للموظفين في تطبيق التشريع؛
- ✓ الوكلاء التجاريون؛
- ✓ الفنانون يدفعون أجرا، بغض النظر عن انتمائهم إلى مخطط الأجراء؛
- ✓ مشغلي منصات الصحف؛
- ✓ أصحاب المؤسسات التعليمية؛
- ✓ الأفراد العاديون..... إلخ

ثالثا: المرحلة الثالثة قانون 2 يوليو 1983

تحت تأثير التشريع المعمول به في 31 ديسمبر 1983، كان هناك ثمانية (08) مخططات لضمان الاجتماعي، وهي

- ✓ المخطط العام غير الزراعي الذي يديره صندوق الجزائري للتأمين على الشيخوخة (C.A.A.V)
- ✓ نظام التعدين الذي يديره صندوق الضمان الاجتماعي للقصر (C.S.S.M)
- ✓ المخطط الزراعي الذي يديره الصندوق الزراعي المشترك (C.N.M.A)
- ✓ أدار نظام عمال السكة الحديد صندوق عمال السكة الحديد (C.C)
- ✓ نظام الصيادين (Gens de Mer) الذي تديره المؤسسة الوطنية للصيادين (E.N.M.G)

✓ مخطط SONELGAZ الذي يديره صندوق التأمين والادخار لموظفي SONELGAZ C.A.P.A.S.

✓ مخطط موظفي الخدمة المدنية الذي يديره صندوق الضمان الاجتماعي، لموظفي الخدمة المدنية لمكون التأمين الاجتماعي والصندوق العام للمتقاعدين الجزائريين (C.G.R.A) الجزء المتقاعد من موظفي الخدمة المدنية.

✓ مخطط العاملين لحسابهم الخاص الذي يديره صندوق التأمين على الشيخوخة للعمال غير الأجراء (C.A.V.N.O.S) صدرت هذه القوانين في 02 يوليو 1983 وسارية اعتبار من 01 يناير 1984.

ومع ذلك، وفي غياب نصوص الطلب وأمام الفراغ القانوني، تم التدخل في تعميمين تطبيقيين الأول في مايو 1984 تم تعديله واستكماله بالنشرة الثانية الصادرة في مايو 1985، وقم تم تعديل هذين المنشورين واستكمالهما بالنشرة العامة، لتطبيق قوانين الضمان الاجتماعي الصادرة في 10 نوفمبر 1991.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

أولاً: مهام الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

Casnos في إطار القوانين والأنظمة المعمول بها، تتمثل مهمة الصندوق في :

✓ إدارة الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء.

✓ إدارة معاشات ومنح التقاعد للعمال غير الأجراء؛

✓ إدارة حقوق المستفيدين من المعاشات والمنح المنصوص عليها في التشريع قبل 1 يناير 1984، لضمان استرداد

ومراقبة المنازعات بشأن استرداد المساهمات المخصصة لتمويل الأداءات المنصوص عليها في الفقرات السابقة.

✓ إدارة عند الاقتضاء الفوائد المستحقة للأشخاص المستفيدين من اتفاقيات الضمان الاجتماعي الدولية؛

✓ تنظيم وتنسيق وممارسة الرقابة الطبية

✓ القيام بأعمال في شكل إنجازات صحية واجتماعية على النحو المنصوص عليه في المادة 92 من القانون رقم 83-

11 المؤرخ

- ✓ 2 يوليو 1983 المشار إليه أعلاه، بناء على اقتراح من مجلس إدارة الصندوق؛
- ✓ اتخاذ إجراءات الوقاية والتعليم والمعلومات الصحية بناء على اقتراح من مجلس الإدارة؛
- ✓ إدارة صندوق المساعدات والإغاثة، المنصوص عليه في المادة 90 من القانون رقم 83-11 المؤرخ 2 تموز 1983 المشار إليه أعلاه؛
- ✓ إبرام الاتفاقيات، المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المشار إليه أعلاه بالتنسيق مع صناديق الضمان الاجتماعي المعنية؛
- ✓ الشروع في تسجيل المستفيدين من المؤمن عليهم اجتماعي؛
- ✓ التأكد من إبلاغ المستفيدين؛
- ✓ سداد المصاريف الناجمة عن عمل مختلف اللجان أو السلطات القضائية، التي تم استدعاؤها للبت في النزاعات الناشئة عن القرارات الصادرة عن الصندوق؛
- ✓ الدخول في اتفاقيات مع صناديق الضمان الاجتماعي بهدف تحديد، كما هو منصوص عليه في المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ 4 كانون الثاني/يناير 1992 المشار إليه أعلاه، الشروط التي بموجبها يمكن لخدمات مراقبة الاسترداد والمنازعات؛
- ✓ الدخول في اتفاقيات مع صناديق الضمان الاجتماعي، بهدف تقديم الفحوصات الطبية وتقديم المزايا.

ثانياً: أهداف الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

تكمن أهمية الضمان الاجتماعي لغير الأجراء في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها على المستوى الاجتماعي والاقتصادي وبذلك إلى الاستقرار السياسي للدولة، وتتجسد هذه الأهداف فيما جاء به التقرير السادس لمؤتمر العمل الدولي وتتجلى في النقاط التالية:

1. الحد من انعدام الأمن الداخلي، بما في ذلك استئصال الفقر وتحسين حصول جميع الخدمات الصحية لضمان تحقيق ظروف عمل ومعيشة لائقة.

2. الحد من انعدام المساواة والإجحاف.

3. تقديم إعانات مناسبة باعتبار ذلك حق قانونياً.

وبالاقتران في الوقت نفسه مع:

أ- ضمان غياب التمييز على أساس الجنسية أو الانتماء أو الجنس.

ب- ضمان لقدرة على تحمل أعباء الضريبة والكفاء والاستدامة.

المطلب الثالث: الهياكل المركزية والمحلية لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الهياكل المركزية والمحلية لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

أولاً: الهياكل المركزية لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

تحدها المادة (3) من القرار المؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1436هـ الموافق ل 15 يناير سنة 2015م، تشمل الهياكل الصندوق ما يأتي.

❖ مديرية الأداءات

❖ مديرية التحصيل والمراقبة والمنازعات؛

❖ مديرية الدراسات والتنظيم وأنظمة الإعلام؛

❖ مديرية المراقبة الطبية والدراسات والتعاقد؛

❖ مديرية تدقيق الحسابات والمراقبة؛

❖ خلية الدراسات الأكتوارية؛

❖ خلية الإعلام والاتصال؛

❖ خلية الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن.

وكذلك المواد من (4) إلى المادة (13) على التوالي تبين مهام ووظائف كل مديرية مذكورة في المادة (3) وهي كالتالي:

- تتولى مديرية الأداءات، على الخصوص ما يأتي:

- ضمان تنظيم وتنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية ومعاشات ومنح التقاعد المنجزة في الوكالات الولائية ضمن الشروط المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- ضمان متابعة وتنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية المنصوص عليه في التشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- تقسيم نشاطات الوكالات الولائية وتنسيقها؛
- السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية والأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية للضمان الاجتماعي.

- وتضم مديريتين فرعيتين (2):

المديرية الفرعية للأداءات التأمينات الاجتماعية؛

المديرية الفرعية للأداءات التقاعد.

- تتولى مديرية التحصيل والمراقبة والمنازعات، على الخصوص:

- تنظيم وتنسيق ومتابعة عمليات التحصيل، لاسيما تلك المتعلقة بانتساب المكلفين للضمان الاجتماعي وتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي وعمليات المراقبة وإجراءات التحصيل الجبري؛
- تحديد ووضع حيز التنفيذ خطة العمل للمراقبة؛
- تقييم أداءات أعوان مراقبة الضمان الاجتماعي؛

- متابعة أعمال لجان الطعن المسبق المؤهلة؛
 - تحديد ووضع حيز التنفيذ استراتيجية متعددة السنوات للتحصيل وآليات ملائمة لتوسيع قاعدة المنتسبين وكذا خطة العمل السنوية؛
 - تحليل المعطيات المتعلقة بمختلف القطاعات نشاط المكلفين وتحديد كيفية استغلالها؛
 - تحديد العناصر والمعايير القاعدية التي تسمح بإعداد خطة العمل؛
 - التعرف على وظائف وقواعد التسيير التي يجب وضعها في نظام تسيير التحصيل.
- وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية وخليية:
- المديرية الفرعية للتحصيل؛
 - المديرية الفرعية للمراقبة المكلفين؛
 - المديرية الفرعية للمنازعات؛
 - خليية التحليل والتلخيص.
- تتولى مديرية المالية والمحاسبة، على الخصوص الآتي:
- إعداد الميزانية السنوية للصندوق وضمان متابعة تنفيذها؛
 - ضمان تنظيم المحاسبة والمالية وتسيير وتنسيقها ومراقبتها؛
 - جمع الجداول المالية وتحليلها؛
 - ضمان عمليات المالية والمحاسبة ضمن الشروط المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما؛
 - السهر على مسك المنتظم لحسابات الصندوق وتحيينها؛
 - إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بالتسيير المحاسبة.

- وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية:

المديرية الفرعية للمالية؛

المديرية الفرعية للميزانية؛

المديرية الفرعية للمحاسبة.

- تتولى مديرية الموارد البشرية والوسائل، على الخصوص ما يأتي:

• تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق؛

• إعداد خطط التكوين والتوظيف بالتنسيق مع جميع الهياكل المركزية؛

• متابعة تسيير الموارد البشرية وخطط المسار المهني وتنظيمها؛

• تسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل؛

• إعداد تسيير التقديري للموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية السارية المفعول.

وتضم أربع (4) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية؛

- المديرية الفرعية للتكوين؛

- المديرية الفرعية للوسائل العامة؛

- المديرية الفرعية للأملاك.

- تتولى مديرية الدراسات والتنظيم وأنظمة الإعلام، على الخصوص.

• تصور وإنجاز ووضع حيز التنفيذ أنظمة الإعلام لتسيير أنشطة الصندوق والإشراف عليها، باتصال مع الهياكل المعنية؛

• تحديد المقاربات المنهجية في مجال التنظيم؛

- العمل على تقييس مناهج وإجراءات العمل وتحسينها؛
 - تصور ووضع والإشراف على منشآت الشبكات وتجهيزات إرسال معطيات والسهر على أمن الشبكة؛
 - دراسة نماذج وآليات التواصل الداخلي بين نظام إعلام الصندوق وأنظمة إعلام صناديق الضمان الاجتماعي وهيئات الأخرى في إطار تنسيق والاتفاقيات المبرمة؛
 - إعداد جداول التلخيصية للتسيير؛
 - إعداد، بالتنسيق مع هيكل المكلف بالتكوين، مخطط تكوين مستعملي أنظمة التسيير النشاطات؛
 - تشكيل وتسيير الرصيد الوثائقي للصندوق.
- وتضم أربع (4) مديريات فرعية:
- مديرية الفرعية للدراسات المعلوماتية،
 - مديرية الفرعية للتنظيم وإحصائيات والرصيد الوثائقي؛
 - مديرية الفرعية للاستغلال المعلوماتية؛
 - مديرية الفرعية للشبكة والأمن المعلوماتي؛
- تتولى مديرية المراقبة الطبية والدراسات والتعاقد، التي يديرها طبيب رئيس على الخصوص، ما يأتي:
- ضمان الاستشارة الطبية لدى المديرية العامة وتنسيق النشاطات المرتبطة بالمجال الطبي؛
 - ضمان تسيير المنازعات الطبية ومتابعتها؛
 - تقييم ومتابعة أحكام التعاقد في مجال المراقبة الطبية؛
 - جمع وتحليل إحصائيات المراقبة الطبية؛
 - تدقيق ومتابعة طلبات التحويل للعلاج داخل الوطن وخارجه؛
 - تصور ووضع حيز التنفيذ خطة عمل المراقبة الطبية.

- وتضم مديرتين فرعيتين (2):

مديرية الفرعية للمراقبة الطبية؛

مديرية الفرعية للدراسات والتعاقد.

- تتولى مديرية تدقيق الحسابات والمراقبة، على الخصوص، ما يأتي:

القيام بمهام تدقيق الحسابات ومساعدة وتقييم ومراقبة الهياكل المركزية والمحلية التابعة للصندوق والتي تخص، على الخصوص:

- مدى تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- التسيير المالي والمحاسبي؛
- التنظيم والسير؛
- مستويات المردودية والأداء؛
- اقتراح التدابير من شأنها التفادي للاختلالات وتحسين تنظيم الهياكل المركزية والمحلية للصندوق وفعاليتها ونجاعتها.

- وتضم مديرتين فرعيتين (2):

المديرية الفرعية لتدقيق الحسابات؛

المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.

- تتولى خلية الدراسات الأكتوارية الموضوعة تحت سلطة المدير العام، على الخصوص ما يأتي:

- جمع المعلومات الضرورية للقيام بدراسات أكتوارية في مجال الضمان الاجتماعي
- تقييم الأثار المالية لكل تشريع أو تنظيم جديد في مجال الضمان الاجتماعي

- القيام بالدراسات والتحليل التي تسمح للمسيرين المعنين الحصول على مقاييس وقواعد التسيير الخاصة بكل فرع من فروع الصندوق على المدى القصير والمتوسط والطويل التي من شأنها ضمان ديمومة منظومة الضمان الاجتماعي.

– تتولى خلية الإعلام والاتصال الموضوعية تحت سلطة المدير العام، على الخصوص ما يأتي:

- اقتراح بالاتصال مع المديرية المعنية، برامج الإعلام والاتصال الداخلي والخارجي؛

- تطوير بالاتصال مع الهياكل المعنية، دعائم الإعلام والاتصال؛

- تنفيذ أنشطة الإعلام والاتصال للصندوق ومتابعتها وتقييمها؛

– تتولى خلايا الاستقبال والإصغاء وتوعية المواطن الموضوعية تحت سلطة المدير العام ومديري الوكالات الولائية ومسؤولي الفروع والشبابيك الحوارية، على الخصوص ما يأتي:

- استقبال مرتفقي قطاع الضمان الاجتماعي والإصغاء إليهم والاتصال بهم وتوجيههم ومرافقتهم السنوية طلباتهم في

مجال الضمان الاجتماعي

- تلخيص وتحليل المعلومات المستقاة واقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الأداءات المقدمة.

ثانياً: الهياكل المحلية لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

تضم الهياكل المحلية وكالات على المستوى الولائي وإمكانية إلحاق بها شبابيك جواريه وذلك لتقرب من المواطن المؤمن اجتماعياً، وهذا ما تؤكدته المادة (14) من نفس القانون.

وتصنف هذه الوكالات إلى 3 أصناف على أساس عدة معايير تحددها المادة (17) من نفس القانون. وعلى هذا الأساس

تتخذ وكالة الوادي كنموذج للتوضيح أكثر والتي تصنف على حسب الملحق (1) على الصنف الثاني، وعلى حسب

المادة (20) من نفس القرار نجد أن الوكالة الولائية لولاية البيض تضم:

– المديرية الفرعية للأداءات.

- المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات.
- مصلحة المالية والمحاسبة.
- مصلحة الموارد البشرية والوسائل.
- مديرية المراقبة الطبية.
- مصلحة المعالجة المعلوماتية.
- مصلحة تسير المؤمن له اجتماعيا.
- خلية الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة، موضحاً به إجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، وكذلك المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الجانب التطبيقي، وكأي دراسة تتحدد أدواتها على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة، فقد يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وهذا ما تم العمل به من خلال دراستنا، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-المصادر الثانوية: اتجهت الباحثين في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع باللغة العربية وباللغة الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب الاستعانة بالشبكة العنكبوتية وما تحتويه من مراجع تتعلق بموضوع الدراسة، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن آخر ما كتب حول موضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، كما هو مبين في الملحق رقم (1) صممت خصيصاً لهذا الغرض، كما تضمنت الاستمارة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي 34عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، المستوى التعليمي، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 34 عبارة وزعت على المحاور الاثنى للدراسة، والمتمثلة في متغيرات الدراسة وتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ **المحور الأول:** الذكاء العاطفي المقسمة إلى خمسة محاور

➤ **المحور الثاني:** الأداء المالي

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: للإيفاء بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وتحقيق أهدافها ومسايعها، كان لابد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة، وبعد البحث والأخذ برأي المختصين والباحثين في المجال، تم الاستقرار على اعتماد على معطيات مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

وعلى اعتبار أنّ مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثين، وبذلك فإنّ مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنّ مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفي مؤسسة بالصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء - ولاية البيض

ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة: تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

✓ يعتبر مجال البحث العلمي من أكثر المجالات إستقطاباً للنساء والرجال، وبالتالي إمكانية القيام بدراسة ميدانية ذات قيمة؛

✓ إنتماء الباحثين لهذه المؤسسة وسهولة التعمق في تفاصيل كثيرة من مستلزمات إنجاز الجانب الميداني للدراسة؛

ثالثاً: عينة الدراسة:

اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 40، حيث تم توزيع 40 استمارة على موظفي مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء - ولاية البيض

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25.V)، كما استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصهما، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لاختبار ثبات الاستمارة.

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient):** ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات

المبحث الثالث: تحليل ونتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم تناول خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من موثوقيتها، وذلك بقياس معامل (ألفا كرونباخ) كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة بقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة في المتغير التابع.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض خصائص العينة محل الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

1- السن:

جدول 2: توزيع مفردات الدراسة حسب السن

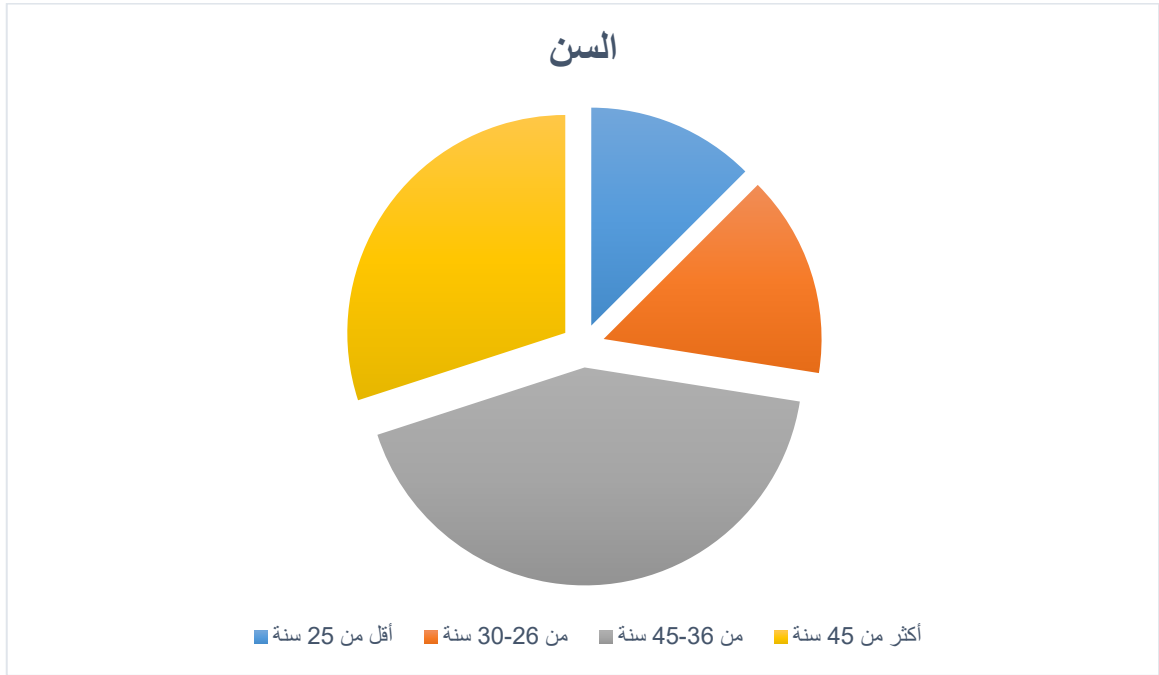
السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	5	12.5
من 26-30 سنة	6	15
من 36-45 سنة	17	42.5
أكثر من 45 سنة	12	30
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث

السن.

شكل 4: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (2).

من خلال الجدول السابق والشكل رقم (4) نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من موظفي يتراوح أعمارهم من 36-45 سنة أي ما يعادل 42.5%، هذا يدل على اعتماد مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء على العنصر الشاب بشكل كبير وهو ما يعتبر مؤشر جيد، مع الاعتماد كذلك على أصحاب الخبرة من أجل نقل خبرتهم إلى العنصر الشاب قبل خروجهم إلى التقاعد.

2 - الجنس:

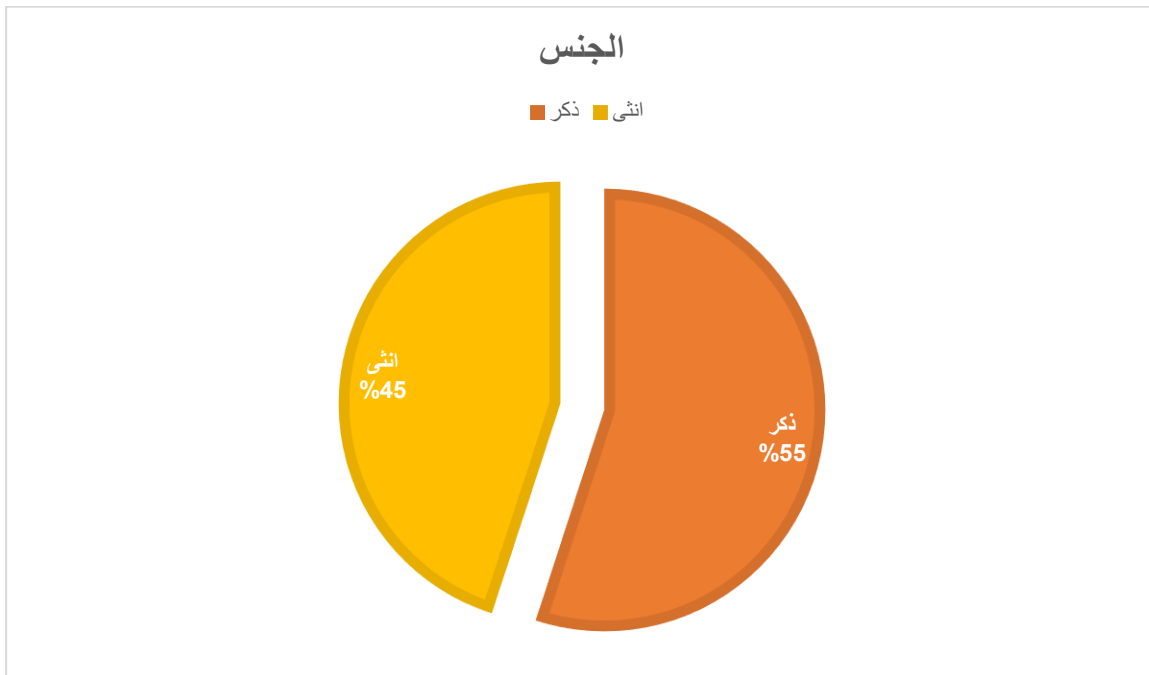
جدول 3: توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
ذكر	21	55
انثى	18	45
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الحالة العائلية.

شكل 5: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (3).

من خلال جدول السابق وشكل رقم (5) يتضح أنّ أكبر نسبة كانت ذكور في العينة (21) حيث بلغ نسبته 55% من إجمالي حجم العينة، بينما بلغ عدد الإناث (18) بنسبة 45% من إجمالي حجم العينة، حيث لاحظنا تفوق

عدد الذكور على عدد الإناث ويعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء وبالأخص المستويات الإدارية تتوافق مع الذكور أكثر منها مع الإناث.

3 المستوى التعليمي:

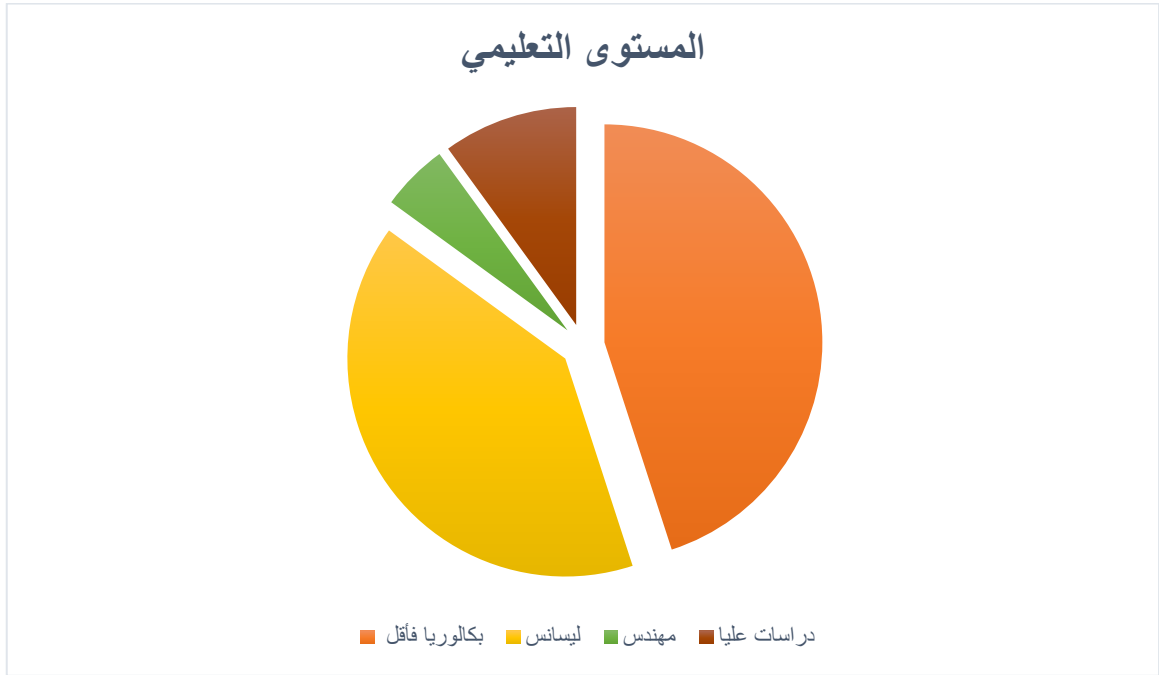
جدول 4: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
45	18	بكالوريا فأقل
40	16	ليسانس
5	2	مهندس
10	4	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المستوى التعليمي.

شكل 6: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Exel بناء على معطيات الجدول رقم(4).

بالنسبة للمتغير العلمي نلاحظ من خلال الجدول رقم (4)، والشكل رقم (6) يتضح أن عدد المبحوثين منهم من مهندسين هو ما (2) بنسبة (5%) من إجمالي حجم العينة، وعدد المبحوثين منهم من حاملين شهادة دراسات العليا هو ما (4) بنسبة (10%) من إجمالي حجم العينة، وكان عدد المبحوثين منهم من خريجي الجامعات (16) بنسبة (40%) من إجمالي حجم العينة، بينما بلغ عدد المبحوثين منهم الحاصلين على بكالوريا فأقل هو ما (18) بنسبة (45%).

حيث يرى الباحثين أن أكبر فئة من العاملين في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء محل الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريا فأقل بنسبة (45%)، وبالتالي عدم اشتراط الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لمؤهلات التوظيف.

4 - عدد سنوات الخدمة:

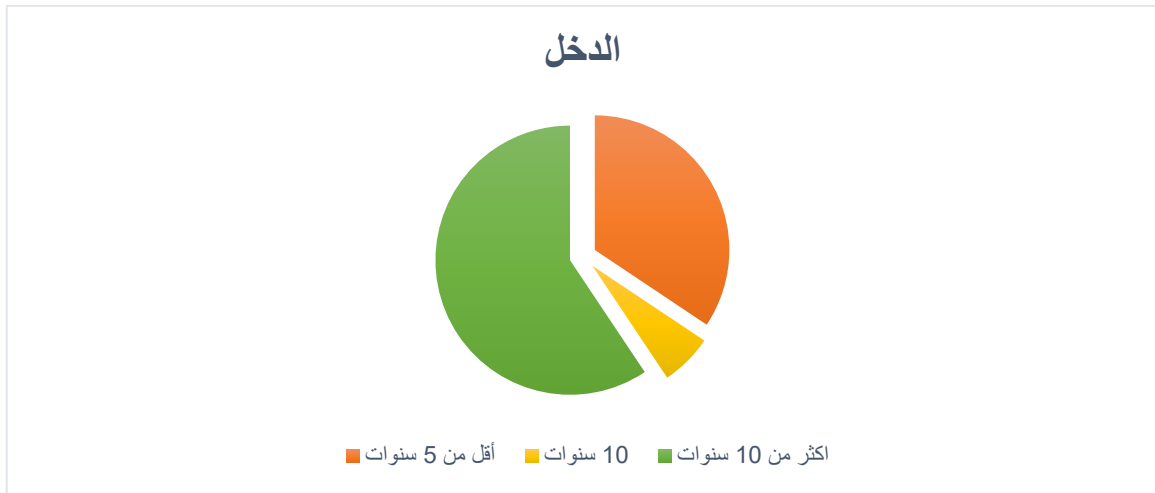
جدول 5: توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	الشهادات المتحصل عليها
27.5	11	أقل من 5 سنوات
5	10	10 سنوات
47.5	19	أكثر من 10 سنوات
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الشهادات المتحصل عليها.

شكل 7: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (5).

وفيما يخص متغير سنوات الخبرة فمن خلال الجدول رقم (5) وشكل رقم (7) بلغ عدد المبحوثين منهم الذين كانت سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات (19) بنسبة (47.5%) من إجمالي حجم العينة، وكان عدد المبحوثين منهم الذين كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات (11) بنسبة (27.5%) من إجمالي حجم العينة، وكان عدد المبحوثين منهم 10 سنوات (10) بنسبة (5%) من إجمالي حجم العينة.

وترى الباحثين أن غالبية العمال في صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء عينة الدراسة من الفئة الأولى من أصحاب خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (47.5%)، مما يدل على اعتماد الضمان الاجتماعي لغير الأجراء على ذوي خبرات كبيرة لأنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين زادت معرفتهم وتعلمهم نتيجة تجاربهم السابقة سواء ناجحة أو الفاشلة، في حين جاء العمال من ذوي سنوات خبرة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة (27.5%) ويليه في المرتبة الأخيرة عمال أصحاب سنوات خبرة 10 سنوات بنسبة (5%) وهذا يدل على اعتماد الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بشكل دائم على كوادر جديدة.

4 - الدرجة الوظيفية:

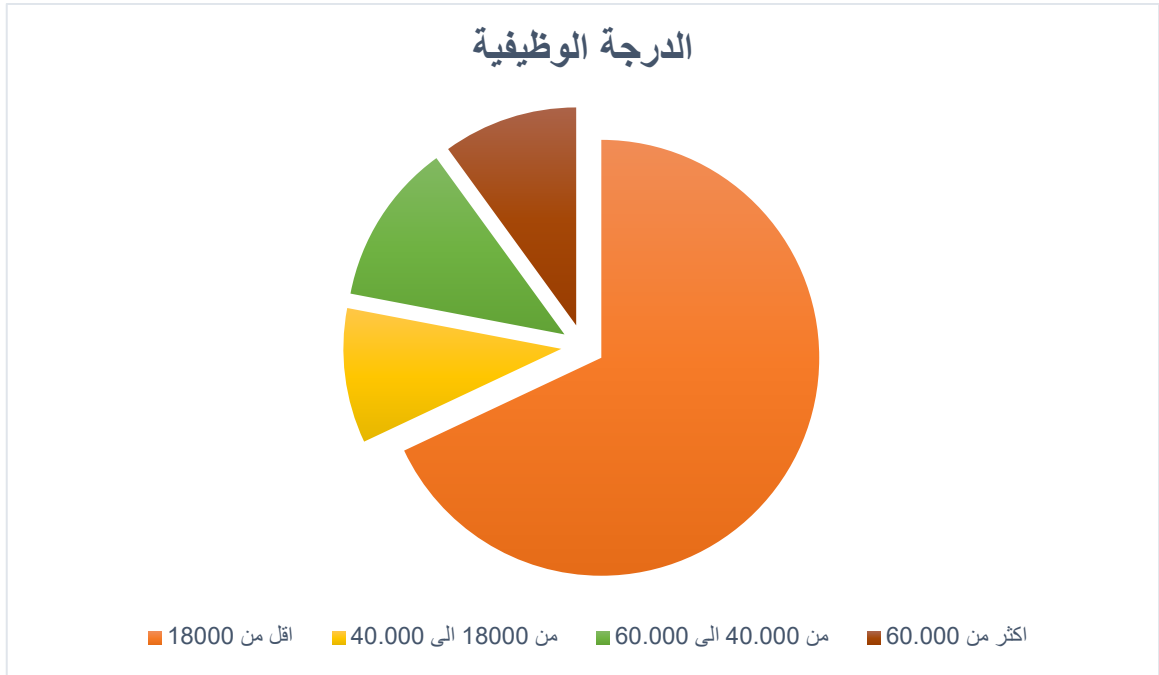
جدول 6: توزيع مفردات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الشهادات المتحصل عليها
52.5	21	موظف
42.5	17	رئيس القسم
5	2	مدير
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الشهادات المتحصل عليها.

شكل 8: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (6).

أيضاً نلاحظ من خلال الجدول (6) والشكل رقم (8) بلغ عدد المبحوثين منهم من مدير هو (2) بنسبة (5%) من إجمالي حجم العينة، وعدد المبحوثين منهم من رئيس قسم هو (17) بنسبة (42.5%) من إجمالي حجم العينة، وكان عدد المبحوثين منهم من موظفين (21) بنسبة (52.5%) من إجمالي حجم العينة، نلاحظ أن أغلب المبحوثين من فئة الموظفين هذا يدل على أن عدد الموظفين منطقياً أكبر من عدد رؤساء الأقسام والمدراء.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الإتساق الداخلي والصدق البنائي

كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

- أولاً: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمدنا على قسم منها هي:

1- صدق المقياس.

1-2 الإتساق الداخلي:

يقصد بالإتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

جدول 7: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الذكاء العاطفي والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
	الوعي بالذات		
1	أكون واعيا بعواطفني وأستطيع وصف ما أشعر به بدقة	0.473	0.000
2	أمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي	0.519	0.000
3	أعرف نقاط قوة والضعف لدي	0.347	0.000

0.000	0.576	أدرك أهدافي ومبادئ بوضوح	4
		تنظيم الذات	
0.000	0.666	أستطيع التحكم في عواظفي وتصرفاتي .	5
0.000	0.595	أسيطر على نفسي عادة ولا أثور في وجوه الآخرين	6
0.000	0.622	اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا تطلب الأمر ذلك	7
0.000	0.696	أستطيع أن أتحدث بسهولة عن مشاعري	8
		الدافعية	
0.000	0.591	أكون متحمسا حينما أسعى لتحقيق أهدافي	9
0.000	0.721	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عال	10
0.000	0.606	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال	11
0.000	0.653	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت أي الضغط	12
		التعاطف	
0.000	0.637	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين	13
0.000	0.705	عندما يكونوا الآخرين منزعجين أساعدهم للشعور بشكل أفضل	14
0.000	0.550	أتعاطف بشكل فعال معاناة الآخرين وأحزانهم مع	15
0.000	0.775	لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم	16
		مهارات الاجتماعية	
0.000	0.727	أستطيع أن أكون علاقات الصداقة مع الآخرين	17

0.000	0.573	يجبني ويحترموني الآخرون وأن لم يتفوقوا معي في آرائهم	18
0.000	0.751	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الناس	19
0.000	0.632	أركز وانته دائما عندما أستمع إلى الحديث الناس	20

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V 25.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الذكاء العاطفي " والدرجة الكلية

للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

جدول 8: معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الأداء المالي " والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارات	معامل الإرتباط	Sig
1	يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية.	0.541	0.000
2	يساعد الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة.	0.569	0.000
3	يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة.	0.765	0.000
4	يساعد الأداء المالي في إكساب العاملين في المؤسسة مهارات جديدة في العمل لتحسين الأداء .	0.818	0.000
5	يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق الإنتاجية العالية .	0.919	0.000
6	يساعد الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.	0.772	0.000

0.000	0.811	يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة	7
0.000	0.765	يساعد الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.	8
0.000	0.787	يساهم الأداء المالي في تحسين فاعلية العملية الإدارية تخطيط، تنظيم قيادة رقابة) والتي تتم في المؤسسة .	9
0.000	0.506	يساعد الأداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة .	10
0.000	0.693	يساهم الأداء المالي في تنمية وتطوير أفكار العاملين بالمؤسسة	11
0.000	0.826	يساهم الأداء المالي في مكافآت الأشخاص وزيادة رواتبهم	12
0.000	0.698	نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية	13
0.000	0.822	تطبيق نتائج الأداء المالي في الواقع العملي للمؤسسة بكافة تفاصيلها	14

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الأداء المالي" والدرجة الكلية

للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين

مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

جدول 9: معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	الذكاء العاطفي	**0.968	0.000
2	الأداء المالي	**0.977	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 25.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

($\alpha=0.05$)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الإتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس

فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الإتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء

مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات

ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة

ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة

على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل

الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ)

على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدى.

جدول 10: نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	الذكاء العاطفي	20	0.915	0.956
2	الأداء المالي	14	0.924	0.961
	جميع محاور الاستمارة.	34	0.956	0.977

الصدق = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 25.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور

الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.915-0.956)؛

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث

تراوح بين (0.956-0.977).

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك

من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محاور الدراسة

الثلاث، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار

العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا تحليل ما أسفرت عنه المقابلات من إجابات.

أولاً: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة لموظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-البيض وحسب إجابات مفردات المجتمعين، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت)؛

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة الأساسية:

السلم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

جدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عبارات محور " الذكاء العاطفي "

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
1	أكون واعياً بعواطفني وأستطيع وصف ما أشعر به بدقة	4.15	0.802	مرتفع
2	أمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي	4.50	0.506	مرتفع
3	أعرف نقاط قوة والضعف لدي	4.25	0.493	مرتفع
4	أدرك أهدافي ومبادئ بوضوح	4.30	0.911	مرتفع
5	أستطيع التحكم في عواطفني وتصرفاتي .	3.50	1.176	مرتفع
6	أسيطر على نفسي عادة ولا أثور في وجوه الآخرين	3.22	1.440	مرتفع
7	اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا	3.900	1.032	مرتفع

			تطلب الأمر ذلك	
مرتفع	1.202	3.800	أستطيع أن أتحدث بسهولة عن مشاعري	8
مرتفع	0.939	4.200	أكون متحمسا حينما أسعى لتحقيق أهدافي	9
مرتفع	1.073	3.775	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عال	10
مرتفع	0.939	4.200	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال	11
مرتفع	1.324	3.300	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت أي الضغط	12
مرتفع	1.181	3.300	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين	13
مرتفع	1.025	3.775	عندما يكونوا الآخرين منزعجين أساعدهم للشعور بشكل أفضل	14
مرتفع	1.180	3.875	أتعاطف بشكل فعال معاناة الآخرين وأحزانهم مع	15
مرتفع	1.191	3.625	لديّ القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم	16
مرتفع	1.084	4.055	أستطيع أن أكون علاقات الصداقة مع الآخرين	17
مرتفع	1.260	3.500	يجبني ويحترموني الآخرون وأن لم يتفقوا معي في آرائهم	18
مرتفع	1.150	3.900	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الناس	19
مرتفع	1.236	3.900	أركز وانتبه دائما عندما أستمع إلى الحديث الناس	20
مرتفع	1.072	3.774	نتيجة المحور الأول.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

يبين الجدول رقم (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء العاطفي ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للذكاء العاطفي قد بلغ (3.774) بانحراف معياري قدره (1.072) وتمثل هذه القيمة مستوى مرتفع؛

بالنسبة لبعد الوعي بالذات العبارة الثانية كانت أعلى العبارات في المتوسط الحسابي أي أن هناك اتفاق على أن أمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي إلا أن العبارة الأولى كانت الأقل في المتوسط الحسابي؛
بالنسبة لتنظيم الذات العبارة رقم (7) كانت أعلى العبارات في المتوسط الحسابي أي هناك اتفاق بين أفراد العينة على اعتراف بأخطاء والقدرة على الاعتذار عنها إذا تطلب الأمر ذلك إلا أن هناك عبارة السادسة حازت على أقل مستوى قبول من أفراد العينة؛

بالنسبة للدافعية نلاحظ أن العبارتين (9) و(11) كانت أعلى العبارتين في متوسط الحسابي أي أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على تحقيق الأهداف وتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال إلا أن هناك عبارة (12) حازت على أقل مستوى قبول من أفراد العينة. الأمر الذي يقود إلى استنتاج بوجود تحفيز العاملين في سبيل تحقيق الأهداف؛
بالنسبة للتعاطف نلاحظ أن العبارة (15) كانت أعلى العبارة في المتوسط الحسابي أي أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على أتعاطف بشكل فعال مع معاناة الآخرين وأحزهم، إلا أن هناك عبارة (13) حازت على أقل مستوى قبول من أفراد العينة؛

بالنسبة لمهارات الاجتماعية نلاحظ أن العبارة (17) كانت أعلى العبارة في المتوسط الحسابي أي أن هناك اتفاق أفراد العينة على القدرة على تكوين علاقة صداقة مع الآخرين، إلا أن هناك عبارة (18) كانت أقل قبولاً من أفراد العينة.
هذه النتائج تشير إلى أن موظفي المؤسسة يمتلكون القدرة على فهم وإدراك مشاعرهم الشخصية وتوجيهها بشكل صحيح، كما يتمتعون بثقة بالنفس وقدرة على تحديد الأهداف والقيادة الذاتية، كما يظهر أيضاً أنهم يتمتعون بالقدرة على التعاطف مع الآخرين والتفاعل بشكل فعال مع مشاعرهم.

جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على عبارات محور "الأداء المالي"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
1	يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية.	4.200	0.723	مرتفع
2	يساعد الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة.	3.775	1.073	مرتفع
3	يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة.	4.200	0.992	مرتفع
4	يساعد الأداء المالي في إكساب العاملين في المؤسسة مهارات جديدة في العمل لتحسين الأداء .	3.900	1.150	مرتفع
5	يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق الإنتاجية العالية .	4.150	0.921	مرتفع
6	يساعد الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.	4.100	1.150	مرتفع
7	يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة	3.975	1.025	مرتفع
8	يساعد الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.	3.875	1.042	مرتفع

مرتفع	1.083	3.825	يساهم الأداء المالي في تحسين فاعلية العملية الإدارية تخطيط، تنظيم قيادة رقابة) والتي تتم في المؤسسة .	9
مرتفع	1.258	3.575	يساعد الأداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة .	10
مرتفع	1.250	3.775	يساهم الأداء المالي في تنمية وتطوير أفكار العاملين بالمؤسسة	11
مرتفع	1.037	4.275	يساهم الأداء المالي في مكافآت الأشخاص وزيادة رواتبهم	12
مرتفع	1.277	3.600	نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية	13
مرتفع	0.999	3.775	تطبيق نتائج الأداء المالي في الواقع العملي للمؤسسة بكافة تفاصيلها	14
مرتفع	1.255	3.771	نتيجة المحور الثاني.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج : SPSS V25.

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول التالي رقم (12) أن المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية بالنسبة لعينة العاملين قد تراوحت ما بين (3.775-4.275) وأن العبارة رقم(12) التي تنص على أن "يساهم الأداء المالي في مكافآت الأشخاص وزيادة رواتبهم" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.275)، وبإنحراف معياري بلغ (1.037)؛ وقد كانت أهميتها نسبية مرتفعة، في حين أن العبارة رقم (10) التي تنص أن "يساعد الأداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.575) وبإنحراف معياري بلغ (1.258)، و قد كانت الأهمية النسبية مرتفعة.

وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات التي تقيس الأداء المالي، وهذا يعكس تقييم ذاتي عالي لأفراد العينة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار البسيط،

✓ أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 13: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

الأداء المالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	الذكاء العاطفي
0.000	0.799	0.894	1	12.308	0.785	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين

المتغير المستقل المتمثل في الذكاء العاطفي والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي، حيث بلغت T المحسوبة (12.308)،

بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.894)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.799)، أنّ الذكاء العاطفي تفسر ما نسبته (79.9%) من التباين في الأداء المالي وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض. ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

✓ الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات والأداء

المالي لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

الأداء المالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	وعي بالذات
0.000	0.319	0.565	1	4.217	0.383	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في الوعي بالذات والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي ، حيث بلغت T المحسوبة (4.217)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت

قيمته (0.565)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.319)، أنّ الذكاء العاطفي تفسر ما نسبته (31.9%) من التباين في الأداء المالي وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات والأداء المالي للمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض. ، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات والأداء

المالي للمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

الأداء المالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	تنظيم الذات
0.000	0.561	0.749	1	6.964	0.842	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين

المتغير المستقل المتمثل في تنظيم الذات والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي ، حيث بلغت T المحسوبة (6.964)،

بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت

قيمته (0.749)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.561)، أنّ الذكاء العاطفي تفسر ما نسبته (56.1%) من التباين في الأداء المالي وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات والأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض. ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والأداء المالي للمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الأداء المالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	الدافعية
0.000	0.525	0.725	1	6.479	0.768	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في الدافعية والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي ، حيث بلغت T المحسوبة (6.479)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.725)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى

ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.525)، أنّ الذكاء العاطفي تفسر ما نسبته (52.5%) من التباين في الأداء المالي وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض. ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف والأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 17: نتائج التحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الأداء المالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	التعاطف
0.000	0.733	0.856	1	10.216	0.952	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في التعاطف والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي ، حيث بلغت T المحسوبة (10.216)، بقيمة احتمالية (0.0)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.733)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.856)، أنّ الذكاء العاطفي تفسر ما نسبته (85.6%)

من التباين في الأداء المالي وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف والأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض. ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية

والأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 18: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الأداء المالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	المهارات الاجتماعية
0.000	0.728	0.853	1	10.088	0.978	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين

المتغير المستقل المتمثل في المهارات الاجتماعية والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي ، حيث بلغت T المحسوبة

(10.088)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين،

حيث بلغت قيمته (0.853)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل

والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.728)، أنّ الذكاء العاطفي تفسر ما

نسبته (72.8%) من التباين في الأداء المالي وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية

والأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض . ، وذلك عند مستوى دلالة

$(\alpha=0.05)$.

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانباً من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال الاعتماد على إجابات العمال للاستمارات الموزعة عليهم والوثائق المتحصل عليها من طرف المؤسسة، ففي هذا الفصل قمنا بالتعريف بميدان الدراسة ووضحنا مختلف مهامها ومنتجاتها وأهدافها، ثم عرض النتائج الميدانية المتعلقة بالعلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء المالي في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض بعدما قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS, V25 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة التطبيقية نلخصه في النقاط التالية.

✚ الغالبية العظمى من العمال ذكور يرجع ذلك إلى طبيعة العمل والموقع الجغرافي.

✚ تعتمد مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية البيض بصفة خاصة بالاعتماد على أصحاب بكالوريا فأقل وليسانس.

✚ ويتضح من تحليل متغير سنوات الخدمة إلى استقرار وظيفي للفئات المهنية التي تشتغل بالمؤسسة مما يدل على الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل ومحاوله إضافة عنصر التشييب والتجديد في المؤسسة.

✚ عند وصف إجابات مفردات الدراسة نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة كان تقييم مرتفع أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة والموافقة التامة.

عند تحليل واختبار الفرضيات تبين وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء المالي.

يعتبر الذكاء العاطفي جزءاً مهماً من قدرة الفرد على التأثير على أداء المنظمة، كل فرد قادر على تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية إذا كان قادراً أن يدير مزاج الآخرين وكذلك عواطفهم، ولذلك قد يحسن الذكاء العاطفي أداء الفرد وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، إذ يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً وثيقاً مع الأداء المالي وقد يكون له بعض الآثار القيمة للعملاء، إذا كان الفرد يقيم جيداً مستوى ذكاءه العاطفي، قد يكون قادراً على التعرف على مناطق الضعف التي يفتقر إليها ويقوم بتحسينها وعلاوة على ذلك الذكاء العاطفي يمكن الشخص أن يفهم نفسه والآخرين مما يساعده على تحسين أدائها إذا يعتبر الأداء مزيجاً من المعارف والمهارات وتوافر الموارد الأساسية التي لها تأثير على موقف العمال، للوصول إلى هدف المنظمة.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي، وبعد القيام بالدراسة الميدانية التي قمنا بيها بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - لغير الأجراء CASNOS بالبيضا، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

أظهرت نتائج دراسة دور الذكاء العاطفي على الأداء المالي في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء والتي سبق تحليلها التالي:

1- بنيت الدراسة وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء المالي وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به الموظفون في كل بُعد من أبعاد الذكاء العاطفي، وترى الدراسة الحالية أن الذكاء العاطفي يجعل الموظفين أكثر تميزاً في الأداء؛

2- إن متوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة الدراسة بلغ (3.774) وهذا يشير إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لأفراد العينة أعلى؛

3- إن متوسط مستوى الأداء المالي لأفراد عينة الدراسة بلغ (3.771) وهذا يشير إلى أن مستوى الأداء المالي جيد جداً؛

4- بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين كل بُعد من أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) والأداء المالي؛

5- بينت الدراسة أنه يوجد علاقة بين الذكاء العاطفي عند أفراد العينة والجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05؛

6- بينت الدراسة وجود علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والعمر عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن الأفراد الأكثر تقدماً في العمر يكون مستوى ذكائهم العاطفي أعلى.

ثانياً: التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بدور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي وفق ما يلي:

- رفع المستوى المعرفي لدى المديرين فيما يخص الذكاء العاطفي في حقل العمل الإداري. وتوضيح أثره على الأداء؛
- الاهتمام بمفهوم أبعاد الذكاء العاطفي لدى المؤسسات بصفة عامة من خلال إقامة ندوات وحملات توضح أهمية هذا المفهوم داخل العمل؛
- عقد ندوات ومحاضرات دورية حول مفهوم الذكاء العاطفي؛
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء البيض؛
- عقد لقاءات وندوات تتيح للعاملين التعبير عن عواطفهم وانفعالاتهم وأراءهم؛

- ينبغي إعطاء الذكاء العاطفي الأهمية في الفكر والعمل الإداري، لكونها أحد المهارات الضرورية التي يجب أن يتمتع بها جميع العاملين وتحديد القيادات في جميع المستويات، ويمكن ذلك عن طريق إدارة الذات بالمحافظة والسيطرة وضبط النفس مع الموظفين والتعاطف معهم.

- آفاق الدراسة:

ساهمت الدراسة الحالية في معرفة دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي، ومن خلال الدراسة والنتائج التي توصلنا لها نقترح مجالات أخرى يمكن أن تساهم في تدعيم مفهوم الذكاء العاطفي، ومن بين هذه المجالات ما يلي:

- الذكاء العاطفي وعلاقته بالمؤسسات الاقتصادية؛
- الذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب التعامل مع الضغوط النفسية؛
- العوامل المؤثرة في الذكاء العاطفي لدى العاملين؛
- كما يوصى بتكرار هذه الدراسة على قطاعات مختلفة لبيان أثر الذكاء العاطفي بشكل أوضح في كافة المجالات؛
- يمكن للمؤسسات إنشاء أداة تقييم دورية تتمثل في قياس حاصل الذكاء العاطفي لزيادة احتمال نجاح فرد/الوظيفة الذي ينعكس بدوره على نجاح الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

- الكتب

- 1- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2011.
- 2- صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2012.
- 3- طارق عبد الرؤوف محمد عمار، إيهاب عيسى المصري، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، 2018.
- 4- عبد الرحمن مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2022.
- 5- فؤاد أبو حطب، سيد أحمد عثمان، آمال صادق، التقويم النفسي، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الرابعة (مزيده ومجددة)، القاهرة-مصر، يوليو 2008.
- 6- علاء فرحان طالب، إيمان شحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة أولى، عمان، 2011.
- 7- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن - عمان، 2011.
- 8- محمد عبد الهادي حسين، الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين الإمارات العربية المتحدة، 1427هـ-2007.
- 9- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.

10- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

11- علي عجين، الذكاء العاطفي الذاتي وتطبيقاته في السنة النبوية، كلية الدراسات الفقهية والقانونية، جامعة آل البيت، 2009.

- المجالات

12- أحمد غنيم أبو الخير، نور عادل أبو شعير، مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 02، 2018.

13- حليلة شريف محمد عمراني، أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمي في البنوك بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 1:30 يناير 2022م.

14- راضون أنساعد، حليلة قمرى، دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020.

15- رفاه حسن، منى بيطا، العوامل المؤثرة في الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة العاملة في سورية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد السابع، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، 2020.

16- سارة السيد الدريني، تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة اقوى العاملة بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 3، جامعة المنصورة مصر، 2021.

- 17- سعد بن عبد الله المشوح، محمد بن سيف الوهبة، الذكاء الوجداني وعلاقته باستراتيجيات مواجهة الضغوط لدى المرشدين الطلابيين بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض، مجلة الإرشاد النفسي، العدد 41، يناير 2010.
- 18- سلامي دلال، الذكاء العاطفي-مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، العدد 15، 2016.
- 19- سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، العدد 16، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016.
- 20- شقان عبد الرحمن جميل، نزار عيسى صديق، دور الذكاء العاطفي في تحقيق الإيداع الإداري، دراسة ميدانية لعينة من المدراء ورؤساء الأقسام في جامعتي نوروز ومجمع جيهان، مجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 6، العدد 2، 2017.
- 21- شقان عبد الرحمن جميل، نزار عيسى صديق، زيرك يوسف حسن، دور الذكاء العاطفي في تحقيق الأبداع الإداري دراسة ميدانية لعينة من المدراء ورؤساء الأقسام في جامعتي نوروز ومجمع جيهان - دهبوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 6، العدد 2، 2018.
- 22- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010.
- 23- الطاهر ميمون، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بريد الجزائر المسيلة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، 2022.

- 24- عبد القادر قرش، زينب العقون، الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل، دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، مجلة دفاتر اقتصاديه، المجلد9، العدد1، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الأغواط - الجزائر، 2018.
- 25- عبد الوهاب إدن، رشد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد02، 2014.
- 26- علي حسين، نسرين قطاع، أثر نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد22، جامعة البويرة، الجزائر، 2020.
- 27- فهيد عبد الرحمن المطيري، شاعر جار الله الخشالي، أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، عدد11، مجلد2، 2021.
- 28- محمد فيصل مايده، أحمد الصالح يساع، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد3، جامعة الشهيد جمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.
- 29- محمود سمايلي، الأساليب الحديثة في تقديم الأداء التدريبي للأستاذ الجامعي بين الأموال وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد5، العدد2، جامعة عبد الحفيظ بو الصرف ميلة، 2019.
- 30- مولاي أمينة، طيبي إكرام، بن الزرقة إكرام، تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار، المركز الجامعي البيض، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد07، عدد01 مكرر/لشهر أفريل 2021، تاريخ النشر 04/30/2021.

31- هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويوح، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Bsc) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، العدد 02 فلسطين، 2020.

- الملتقيات العلمية

32- حسين محمود عابد، العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى مديري التسويق في قطاع التأمين، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي التأمين استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، فلسطين.

- الأطروحات

33- آمال سليمان، فعالية برنامج تدريبي مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى أستاذات التعليم المتوسط، دراسة ميدانية بإكماليه وغلانة الجديدة -جامعة - ولتية الوادي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015.

34- أمامه أحمد الحسين، أثر مهارات الذكاء العاطفي في تحسين أداء الكادر العلمي والإداري في جامعة الرشيد الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.

35- بن عمور جميلة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب مواجهة مواقف الحياة الضاغطة لدى الطلبة الجامعيين، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016-2017.

- 36- بن غربال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر، مذكرة شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015.
- 37- حمزة العرابي، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوييرة، 2018.
- 38- خالد صلاح محمد ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 2014.
- 39- دادن عبد الغني، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.
- 40- دلال سلامي، علاقة الذكاء العاطفي بالتوافق النفسي الاجتماعي والزوجي دراسة ميدانية على عينة المتزوجين بولاية الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017/2018.
- 41- دليلة شنتي، مدى تأثير الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2019-2020.

- 42- زغدود عبد المالك، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماستر، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
- 43- عادل عشي، الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)، مذكرة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001-2002.
- 44- عزمي محمد بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين فمكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 45- علي خرف الله، نوعية العلاقة الزوجية وعلاقتها بمهارات الذكاء العاطفي، دراسة مطبقة على عينة من الأزواج بولايات (باتنة، الوادي، مسيلة)، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العيادي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013-2014.
- 46- علي حسين عفيفة، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سورية والخليج خلال عام 2019، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- 47- علي عبد الغني اللايد، تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة البترول الكويتية، أطروحة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011.
- 48- كوثر غالي، مهارات الذكاء الوجداني وعلاقتها بالتوافق الدراسي لدى تلاميذ الطور النهائي، دراسة ميدانية ببعض ثانويات مدينة الوادي، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، قسم

- العلوم الاجتماعية، التخصص علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.
- 49- لزرق نوال، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، 2019-2018.
- 50- محمد أحمد موصللي، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأمناط القيادة الإدارية، دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 1434هـ-2013م.
- 51- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، 2011-2010.
- 52- مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة -، 2015-2014.
- 53- منصور كمال، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مذكرة نيل شهادة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

54- نورة محمدي، أثر حكومة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العامة في الجزائر خلال الفترة

(2009-2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية،

جامعة ناصدي مباح - ورقلة، 2018/2017.

55- رهام سليم حداد، العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من

مديري شركات منظمات الأعمال في دمشق، مقدمة لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA،

الجامعة الافتراضية السورية، 2022.

- المواقع الإلكترونية

56- أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، أنظر الرابط [WWW. Kotobarabia, com](http://WWW.Kotobarabia.com)، تاريخ

التصفح : 2023/02/07.

الملحق (1)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير البيضا

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: الإدارة المالية

الاستبيان

في إطار القيام بإعداد مذكرة ماستر تحت عنوان:

" دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "

أرجو تعاونكم معي بإنجاح هذا العمل، وذلك بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، وأحيطكم علما أن كل المعلومات سوف تكون سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف:

جبلي خولة

د. قوادرية ربيحة

بورحلة بشرى

الموسم الدراسي: 2023 /2022

أ- المعلومات الشخصية :

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الجنس : ذكر أنثى

العمر :

أقل من 25 26-35 36-45 أكثر من 45

المؤهل التعليمي :

بكالوريا فأقل ليسانس مهندس دراسات العليا

عدد سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الدرجة الوظيفية :

موظف رئيس قسم مدير

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة :

ب- الذكاء العاطفي:

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

رقم	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
أولاً: الوعي بالذات						
1	أكون واعياً بعواطفى وأستطيع وصف ما أشعر به بدقة					
2	أمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي					
3	أعرف نقاط القوة والضعف لدي					
4	أدرك أهدافي ومبادئ بوضوح					
ثانياً: تنظيم الذات						

					5	أستطيع التحكم في عواطفني وتصرفاتي.
					6	أسيطر على نفسي عادة ولا أثور في وجوه الآخرين.
					7	اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا تطلب الأمر ذلك
					8	أستطيع أن أتحدث بسهولة عن مشاعري
ثالثا: الدافعية						
					9	أكون متحمسا حينما أسعى لتحقيق أهدافي
					10	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عال
					11	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.
					12	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت أي الضغط
رابعا: التعاطف						
					13	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين
					14	عندما يكونوا الآخرين منزعجين أساعدهم للشعور بشكل أفضل
					15	أتعاطف بشكل فعال مع معاناة الآخرين وأحزانهم
					16	لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم
خامسا: مهارات الاجتماعية						
					17	أستطيع أن أكون علاقات الصداقة مع الآخرين
					18	يجبني ويحترموني الآخرون وأن لم يتفقوا معي في آرائهم
					19	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الناس
					20	أركز وانتبه دائما عندما أستمع إلى الحديث الناس

المتغير التابع: الأداء المالي

التسلسل	العبرة	لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة
		اتفق بشدة	اتفق			
1	يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات					

					التنفيذية والتشغيلية.	
					يساعد الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة.	2
					يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة.	3
					يساعد الأداء المالي في إكساب العاملين في المؤسسة مهارات جديدة في العمل لتحسين الأداء.	4
					يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق الإنتاجية العالية.	5
					يساعد الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.	6
					يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة	7
					يساعد الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.	8
					يساهم الأداء المالي في تحسين فاعلية العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) والتي تتم في المؤسسة.	9
					يساعد الأداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة.	10
					يساهم الأداء المالي في تنمية وتطوير أفكار العاملين بالمؤسسة	11
					يسهم الأداء المالي في مكافآت الأشخاص وزيادة رواتبهم	12
					نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية	13
					تطبيق نتائج الأداء المالي في الواقع العملي للمؤسسة بكافة تفاصيلها	14