

## الذكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة

سامية عبدالله عبد المنعم

جامعة القدس المفتوحة

[Samia\\_edu@hotmail.com](mailto:Samia_edu@hotmail.com)

تاريخ الاستلام 2018/5/30 تاريخ القبول 2018/9/16

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية)، في الجامعات بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا، والتعرف على دور الذكاء العاطفي في تحسين تغيير سلوكيات الموقف، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات البحث، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (235)، وقد قامت الباحثة باستخدام العينة العشوائية الطبقية وتم توزيع (150) استبانة على مجتمع الدراسة وتم الحصول على (110) استبانة بنسبة استرداد (74%). خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين تغيير سلوكيات الموقف، وأنه يوجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) وتحسين تغيير سلوكيات الموقف، ووجود فروق بين الجامعات (الأزهر، الإسلامية، الأقصى).

أوصت الدراسة إلى الاهتمام بتحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات من خلال استخدام برنامج تدريبي في الذكاء العاطفي للإدارة العليا، وضع خطة كاملة لصفّل مهارات الإدارة العليا في تنظيم الذات، والوعي بالذات، بالإضافة إلى الاهتمام بالمهارات الاجتماعية خلال العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء العاطفي، تحسين تغيير سلوكيات الموقف، الجامعات الفلسطينية.

### Abstract:

*This study aimed to identify the role of emotional intelligence (self-awareness, self-organization, social skills) at the universities in the Gaza, and to identify the role of emotional intelligence in improving behavior situation. The community of the study (235) of senior management at the universities and the response was 110 with percentage (74%). The study concluded that the emotional intelligence contributes to the improvement of behavior of situation, and that there is a significant statistical relationship*

*between the emotional intelligence (self-awareness, self-organization, social skills) and the improvement of attitudes and the differences between universities (Al-Azhar, Islamic , Al-Aqsa). The study recommended improving the behavior of the situation in the universities through conduct a training program in the emotional intelligence of senior management, make a complete plan to restructure the skills of senior management in self-regulation and self-awareness and attention to social skills during work.*

**Keywords:** Emotional Intelligence, Improving Behavior, Palestinian Universities.

#### أولاً- مقدمة:

يعد الذكاء العاطفي من المواضيع المهمة التي ساهمت في تطوير رأس المال البشري حيث ساعدت على تحفيز أنفسهم وتحفيز الآخرين والتحكم في مشاعرهم، وقدرتهم على الرد في الموافق التي تحتاج إلى الرد المناسب في الوقت المناسب(منصور والعابد،2016). ويسهم الذكاء العاطفي في خلق الفرص لمن يفتقد إلى ذلك سواء كان في مجالات الحياة أو في مجالات العمل من خلال حسن التعامل مع الرؤساء، المرؤوسين، والزملاء، ومن هنا يكون لتعلم أساسيات الذكاء العاطفي ومهاراته أو ما قد يفتقده المرء منها أمر في غاية الأهمية، والذي يؤدي إلى بذل جهد كبير في محاولة تغيير الذات لذلك يكون من الضروري أن نغرس عناصر الذكاء العاطفي في العاملين. وتساعد تحسين تغيير سلوكيات الموقف اتجاه موقف مقدم على نجاح أو فشل العمل الإداري(عبد الرسول،2018)، وتعتمد على قدرة وكفاءة متخذي القرارات والأساليب التي يعتمدونها لاتخاذ قراراتهم وتزداد الجودة بمستوى خبرة ومؤهلات الإدارة العليا التي تحقق أهداف الجامعات. ويرتبط الذكاء العاطفي بعملية اتخاذ القرار من خلال تحسين تغيير سلوكيات الموقف والذي يسهم في نجاح وتطوير الجامعات والاستدامة حيث يقوم الذكاء العاطفي في التحكم بمشاعر الافراد والذي يساعد على تحسين تغيير سلوكيات الموقف بشكل رشيد وعلى التفكير المنظم في حل المشاكل، ويحدد الذكاء العاطفي في عملية التحكم بمشاعر الآخرين والذي يعطي مساحة هامة في عملية اتخاذ القرار من بين البدائل واختيار البديل الافضل لهذا القرار في الجامعات في الوقت المناسب لذا يظهر مدى ارتباط الذكاء العاطفي في تحسين تغيير سلوكيات الموقف من خلال التدريب علياً(مسغوني، وشوية،2015).

وبالرغم من النمو المتزايد للجامعات الفلسطينية فإن هناك تحديات عديدة تواجه بعض الجامعات والتي تحتاج إلى مهارات معينة في التعامل، واتخاذ القرار حيث حاولت الدراسة التعرف دور الذكاء العاطفي في تحسين تغيير سلوكيات الموقف عن طريق استعراض المشكلة، والأهداف، والأهمية، والفرضيات، وخطة البحث، وحدود البحث.

ثانياً - مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الفلسطينية تحديات في تحسين تغيير سلوكيات الموقف الذي يمارس دوراً رئيسياً لكونه مصدراً استراتيجياً يساعد الجامعات على اتخاذ القرارات، وفي دراسة أثبت أن (80%) من العوامل التي تساعد الفرد في النجاح وتطوير العمل هو الذكاء العاطفي (منصور، والعايد، 2016)، كما توصلت نقابة المتخصصين في مجال الموارد البشرية في لبنان في (2016) إلى أن الذكاء العاطفي له دور إيجابي في العلاقات الإيجابية بين العاملين، لذا يمكن القول ان مشكلة الدراسة تتمثل في تدني تحسين تغيير سلوكيات الموقف لدى العاملين في الجامعات بمحافظات قطاع غزة، مما قد يكون له تأثير على الجامعات، والذي يظهر القصور في تحسين تغيير سلوكيات الموقف من خلال ضعف في الخبرات، وكذلك في المهارات، أضف إلى ذلك عدم الوعي بالذات، وضعف تنظيم الذات وبجانبها المهارات الاجتماعية. وبلاستناد إلى المقابلة التي تم استخدامها للتعرف على المشكلة يمكن القول إن مشكلة الدراسة تتمثل في تدني تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات مما قد يكون له تأثير على الجامعات سواء بالإيجاب أو السلب.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الذكاء العاطفي في تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا؟ ويتضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات وهي:

- 1- ما دور الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) بالجامعات في قطاع غزة؟
- 2- ما دور تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 3- ما علاقة الذكاء العاطفي بتحسين تغيير سلوكيات الموقف بالجامعات في قطاع غزة؟
- 4- ما أثر الذكاء العاطفي على تحسين تغيير سلوكيات الموقف بالجامعات في قطاع غزة؟
- 5- هل يوجد فروق بين الجامعات في الذكاء العاطفي وتحسين تغيير سلوكيات الموقف؟

ثالثاً - أهداف البحث:

الهدف الرئيس لهذا البحث هو محاولة التعرف على دور الذكاء العاطفي في الجامعات

الفلسطينية ومساهمته في تحسين تغيير سلوكيات الموقف وهي كالتالي:

- 1- التعرف على دور الذكاء العاطفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 2- الكشف عن مستوى تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 3- إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي وتحسين تغيير سلوكيات الموقف بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- 4- إبراز أثر الذكاء العاطفي في تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية بغزة.  
5- المقارنة بين الجامعات بغزة اتجاه تحسين سلوكيات الموقف من خلال الذكاء العاطفي.

#### رابعاً- أهمية البحث:

##### 1- من الناحية العلمية:

- أ. تُعتبر الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي تناولت الذكاء العاطفي وتحسين اتخاذ القرارات من خلال تغيير سلوكيات الموقف وتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات بقطاع غزة، كما تعد استجابة لما طالبت به الدراسات السابقة من ضرورة إجراء مزيد من دراسات تحسين تغيير سلوكيات الموقف، والذكاء العاطفي.  
ب. إن محاولة الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وتحسين تغيير سلوكيات الموقف حيث يمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في البيئة العربية لما سبق ودرس في البيئة الغربية في مجالات تخدم العملية التعليمية.

##### 2- من الناحية العملية:

- أ. تساعد الدراسة الحالية في التعرف على موضوع تحسين تغيير سلوكيات الموقف من خلال الذكاء العاطفي.  
ب. بناء الترابط الفعال بين المؤسسات التعليمية والعاملين فيها بما يعظم أهداف العاملين فيها والمتعاملين معها من خلال مساعدة الإدارة العليا على تحديد الاستراتيجيات والسياسات المناسبة للحصول على السلوك المرغوب وزيادة إدراك المرؤوسين لمنهج الجامعات، والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية من خلال دمج المهارات والمعارف المختلفة مع وضع أسس إدارتها وتطويرها واستدامتها.  
ج. تبرز أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من أهمية تحسين تغيير سلوكيات الموقف والتي تساهم في تخفيض الخطأ حيث تساعد الدراسة الحالية الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على تحسين تغيير سلوكيات الموقف، كما يمكن من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بالتعرف على جوانب القصور لديها، ومعالجتها، وتجنب نقاط الضعف.

##### خامساً- حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: الذكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف.  
الحد المؤسسي: جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى.  
الحد البشري: الإدارة العليا في الجامعات الثلاث الرئيسية في قطاع غزة.  
الحد الزمني: الفصل الثاني من العام الأكاديمي لعام 2018.

سادساً- الفروض:

**الفرض الرئيس الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) في تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية .

**الفرض الرئيس الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) في تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

**الفرض الرئيس الثالث:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

سابعاً- الدراسات السابقة:

أ. الدراسات التي تتعلق بالذكاء العاطفي:

1. دراسة (شقان، وآخرون، 2017) بعنوان: دور الذكاء العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ورؤساء الأقسام في جامعتي نوروز ومجمع جيهان.

أ. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد إطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم الذكاء العاطفي وعملية تنمية الإبداع، وتحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وعملية الإبداع لدى عينة الدراسة، وإظهار أثر تحليل الذكاء العاطفي على عملية الإبداع بشكل خاص لدى عينة البحث، تم اختيار عينة عشوائية اشتملت المدراء ورؤساء الأقسام وبلغت عدد الاستمارات الموزعة 45 واعد منها 30 في جامعتي نوروز ومجمع جيهان- دهوك.

ب. أهم نتائج الدراسة:

1. اتضح من الجانب النظري أن أغلب الكتاب والباحثين أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً وإيجابياً في نجاح الفرد في عملة ثم رفع كفاءة المنظمة.
2. من خلال الجانب العملي اتضح أن أغلب المدراء ورؤساء الأقسام في المنظمات المبحوثة يتمتعون بالذكاء العاطفي.

2.(دراسة مليك، 2016) بعنوان: الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية.

أ. أهداف الدراسة:

ركزت الدراسة على التعرف على مفهوم تأثير الذكاء العاطفي على كفاءة وفعالية المنظمة، والكشف عن تأثير واضح على تحقيق النتائج المرجوة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث طبقت الدراسة على 375 طبيب يعملون في عيادات خاصة بالجزائر.

ب. أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير واضح للذكاء العاطفي والمتمثل في الوعي الذاتي بالعواطف وتقديرها وتحقيقها، والقدرات والكفاءات التي يستخدمها الفرد في إدارة علاقاته مع الآخرين، واستعمال هذه العواطف في إدراك الواقع المعاش ومحاولة التكيف معه، وتخطي المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول الفعالة لها، الأمر الذي يرفع ويحسن في أداء الأفراد وبالتالي مواكبة ما تصبوا إليه المنظمة من تحقيق لأهدافها المسطرة، والنتائج المرجوة.

3. دراسة (صلاح الدين، 2016) بعنوان: دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي والأداء الوظيفي.

أ. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي للقادة في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مصر على وجه الخصوص، وعلاقتها بمستوى أداء، والتعرف على النقص لدى القادة والمديرين بشكل خاص في مستوى مهارات الذكاء العاطفي التي قد تؤثر على النجاح في العمل، طبقت على المدراء بالقطاع الخاص في جمهورية مصر العربية حيث بلغ عددهم (230) وتم استخدام الحصر الشامل.

ب. أهم نتائج الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بجمهورية مصر العربية.
2. يسهم الذكاء العاطفي لتحسين القرارات المتخذة من المديرين وتقليل التسرب الوظيفي بين العاملين، فانخفاض مستوى الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى انخفاض قدرة المديرين على اتخاذ قرارات صحيحة وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم وبالتالي قد يؤدي إلى فصلهم أو عزلهم.
4. دراسة (الفلاح، 2015) بعنوان: الذكاء الوجداني في علاقته بالكيفية والفاعلية الإيجابية في أداء مهام العمل بالمؤسسات غير الربحية.

أ. أهداف الدراسة:

التعرف على تأثير الذكاء العاطفي على بيئة العمل، تقييم العلاقة بين الذكاء العاطفي والتكيف الافراد للعمل والفاعلية. تم استخدام العينة العشوائية حيث شارك في التجربة 230 موظفاً طوعياً (182 من الذكور و 35 من الإناث) أثناء التجربة في المنظمات الغير ربحية.

ب. أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والتكيف مع القدرة والاستباقية.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المختلفة وباستثناء الحالة الزوجية حيث أظهر المتزوجون قدرة أكبر على تنظيم عواطفهم.

ب-الدراسات التي تتعلق بتحسين تغيير سلوكيات الموقف:

1- دراسة (Yang & Gabrielsson, 2017) بعنوان: ريادة التسويق للمشاريع تجارية الدولية ذات التقنية العالية للقطاع التجاري: منظور عملية اتخاذ القرار.

أ.أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف عملية اتخاذ القرارات التسويقية لرواد الأعمال الذين يقومون بتسويق المشاريع في التجارة الدولية الجديدة التي تعمل في أسواق الأعمال ذات التقنية العالية تم اختيار عينة عشوائية من رواد الأعمال الاقسام وبلغت عدد الاستثمارات الموزعة 375.

ب.أهم نتائج الدراسة:

1. وجاءت الدراسة بنتيجة جديدة هي أن رجال الأعمال يتناوبون أشكال التسويق السببية، والفعالية نتيجة لريادة الأعمال الخاصة بهم، والاختلافات في عدم اليقين الداخلي.
2. يقدم البحث تداعيات على إدارة المنظمات العاملة في ظل ظروف من عدم اليقين حول كيفية عمليات صنع القرار الخاصة بهم يمكن أن تحسن التسويق الريادي.

2- دراسة (García-Peñalvo & Conde, 2017) بعنوان: استخدام الطرق الغير رسمية في اتخاذ قرارات التجارية وإدارة المعرفة.

أ.أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة منهجية لتسهيل التعرف على حالات التعلم غير الرسمية للموظف والاعتراف بها، والتي تتلقى الدعم من إطار تكنولوجي.

ب.أهم نتائج الدراسة:

وتشير النتائج الرئيسية التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من أن اتخاذ القرارات على أساس حالات التعلم غير الرسمي أمر ممكن، فإن المنهجية والأدوات الكامنة وراء جمع هذه المعلومات يجب أن تكون مرنة بما يكفي لتلبية احتياجات المنظمة.

3- دراسة (Myšková & Doupalová, 2015)، بعنوان: منهجية اتخاذ القرار لإدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة.

أ.أهداف الدراسة:

الهدف من الدراسة هو تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة الصغيرة تحليلها في شركة معينة، بما في ذلك الطرق التي ينبغي استخدامها لتقييم المخاطر، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصغيرة في الصين وقد بلغ حجم الدراسة (387) مفردة.

**ب. أهم نتائج الدراسة:**

1. يستند التحديد الفعلي للمخاطر على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة من أجل تحديد جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر بأي شكل من الأشكال على الأهداف التي وضعتها الشركة.
  2. يمكن الجمع بين أساليب التحليل النوعي للمخاطر مع العمليات الحسابية، بما في ذلك استخدام أساليب إحصائية شائعة الاستخدام. هذا الإجراء، الذي هو أيضا من المستحسن تحديد تأثير المخاطر باستخدام التعبير المالي (عادة خسارة)، ويساعد على اتخاذ قرارات بشأن قبول أو رفض المخاطر، ويدعم أيضا الاختيار الصحيح للتدابير المناسبة.
- 4- دراسة (Wieder & Ossimitz, 2015) بعنوان: تأثير الذكاء الإداري على جودة اتخاذ القرار.**

**أ. أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر المباشر وغير المباشر لإدارة الذكاء الإداري على جودة اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام تحليل PLS ومن خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة استهدفت رؤساء دوائر تكنولوجيا المعلومات في أستراليا، استخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية وتم توزيع 230 استبانة على دوائر تكنولوجيا المعلومات.

**ب. أهم نتائج الدراسة:**

1. جاءت النتائج لتؤكد العلاقة الشاملة/ التأثير الكلي بين متغيرات الدراسة، ولكن أيضا تكشف عن تأثيرات الوسيطة من البيانات / جودة المعلومات ونطاق حل الذكاء الإداري.
2. تساهم الدراسة في كل من الأوساط الأكاديمية والصناعية من خلال توفير أول دليل على محددات المباشرة وغير المباشرة في تحسين ودعم القرارات الإدارية المتعلقة بنطاق حلول تقنية المعلومات والإدارة النشطة لذكاء الإداري.
5. دراسة (الزامل، 2016) بعنوان: برنامج مقترح لتعليم معايير سلوكية بيئية وأثره في تعديل اتجاهات طلاب كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة نحو البيئة.

**أ. أهداف الدراسة:**

ركزت الدراسة على بناء برنامج مقترح لتعليم معايير سلوكية بيئية سليمة، ومعرفة مستوى اتجاه طلاب كلية التربية الرياضية نحو البيئة. حيث بلغت عينة الدراسة (460) طالب من طلاب كلية التربية الرياضية جامعة القادسية، وكانت عينة البحث (62) وتم استخدام المنهج الوصفي.

**ب. أهم نتائج الدراسة:**

1. عدم الاهتمام الجدي بموضوعات البيئة من قبل الكلية وظهر ذلك واضحا على نتائج البحث.
2. قلة الوعي لدى طلاب كلية التربية عن مفهوم البيئة.



التعليق على الدراسات السابقة:

1. اتفقت (شقان، وآخرون، 2017)، ودراسة (مليك، 2016) على أن استعمال الذكاء العاطفي يساهم في تخطي المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول الفعالة لها، الأمر الذي يرفع ويحسن في أداء الأفراد وبالتالي مواكبة ما تصبوا إليه المنظمة من تحقيق لأهدافها، والنتائج المرجوة.
2. اتفقت دراسة (صلاح، 2016) مع دراسة (الفلاح، 2015) في أن الذكاء العاطفي يساهم في تحسين القرارات المتخذة من قبل المديرين وتقليص التسرب الوظيفي بين العاملين، فانخفاض مستوى الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى انخفاض قدرة المديرين على اتخاذ قرارات صحيحة وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم وبالتالي قد يؤدي إلى فصلهم أو عزلهم.
3. اتفقت دراسة (صلاح الدين، 2016)، مع دراسة (Yang & Gabrielsson, 2017) والتي أظهرت بأن يساعد الذكاء العاطفي على اتخاذ القرارات الصحيحة في لمتخذي القرار.
4. واختلفت دراسة (García-Peñalvo & Conde, 2017)، مع دراسة (صالح، حمودي، 2016) وجود علاقة كبيرة جدا بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ووجود علاقة كبيرة بين جودة النظام وجودة الخدمة، وجودة المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
5. واختلفت دراسة دراسة (Wieder & Ossimitz, 2015)، مع دراسة (Myšková & Doupalová, 2015) في وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة في اتخاذ القرار.
- من حيث الهدف من الدراسة: تنوعت أهداف الدراسات السابقة ما بين الذكاء العاطفي، وتحسين تغيير سلوكيات الموقف في بعض المؤسسات، والكشف عن بعض التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي في عملية اتخاذ القرارات في منظمات مختلفة المجال.
- من حيث متغيرات الدراسة: تناولت أغلب الدراسات الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات بشكل مستقل كلاً على حدا، أما الدراسة الحالية فقد جمعت بين المتغير المستقل الذكاء العاطفي، والمتغير التابع تحسين تغيير سلوكيات الموقف.
- من حيث المنهج: استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والذي تم استخدامه في الدراسة الحالية لمناسبة لهذه الظاهرة.

الفجوة البحثية والجوانب التي تناولتها الباحثة في الدراسة:

يمكن للباحثة تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ومن أهم الجوانب الإضافية التي تناولتها الباحثة في دراستها هي:

1. تكامل وشمول وتعدد الأبعاد والمفاهيم: إن مفهوم الذكاء العاطفي ذو أبعاد متعددة، حيث يؤدي إلى تحسين تغيير سلوكيات الموقف، لذا وجدت الباحثة أن معظم الدراسات السابقة تناولت الذكاء

العاطفي في مجالات وتخصصات متعددة ولم تتناولها في تأثيرها على تحسين تغيير سلوكيات الموقف، في حين أن هذه الدراسة تحاول قياس دور الذكاء العاطفي على تحسين تغيير سلوكيات الموقف لمتخذي القرار.

2. **طبيعة وتنفيذ الأبعاد:** هناك اتفاق في مفاهيم الذكاء العاطفي في جميع التخصصات، وفي الدراسة الحالية تركز على تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات بقطاع غزة من خلال الذكاء العاطفي.

3. **مجال التطبيق:** هناك اختلاف في القوانين، والسياسات في الجامعات باتخاذ القرارات وركزت هذه الدراسة على الذكاء العاطفي في الجامعات الرئيسية في فلسطين.

وفي ضوء النتائج العامة للدراسات السابقة ترى الباحثة أن هناك فجوة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تشمل على متغيرات وأبعاد لم تتناولها الدراسات السابقة مجتمعة، مما يساعد على التعرف على الذكاء العاطفي من منظور أكثر شمولية وتكاملاً في تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية، ويتضح ذلك من أهداف الدراسة.

• **أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة ما يلي:**

1. أهمية قطاع التعليم العالي، والحاجة الماسة لزيادة الوعي بأهمية الذكاء العاطفي في مجال التعليم
2. تخصص هذه الدراسة في مجال إدارة الأعمال، وتوظيف مفاهيم الإدارة في عمل الجامعات للوصول إلى الدمج بين الإدارة، والتعليم العالي.
3. أهمية تحسين تغيير سلوكيات الموقف التي تناولتها هذه الدراسة في التعليم العالي من خلال استخدام أبعاد الذكاء العاطفي.

• **التعليق على الفجوة البحثية:**

بعد استعراض وتحليل الدراسات السابقة والفجوة البحثية التي تمت في مجال الدراسة توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

1. التحسين والتطوير المستمر لبيئة العمل، والمتمثل بالتعليم العالي من خلال تطبيق الذكاء العاطفي في تحسين تغيير سلوكيات الموقف لاتخاذ القرارات الرشيدة.
2. العمل على توفير الدعائم المادية، والبشرية، والمعلوماتية اللازمة بتحسين تغيير سلوكيات الموقف، من خلال مهارات الذكاء العاطفي.
3. التغلب على معوقات تحسين تغيير سلوكيات الموقف واستخدام الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية.

## الإطار النظري للدراسة

يعتبر الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة في عملية تطوير المؤسسات والتي تساهم لإكساب مهارات للعاملين من خلال الدورات التدريبية التي تضعها في برنامجها التدريبي، والذي بدوره يساهم في عملية التطوير والتدريب على المهارات الحياتية والتغيرات الحديثة التي تساعد المنشآت على التنمية والاستدامة ومواكبة التطور العصري الحديث، والوصول لتحقيق أهداف المنشآت.

### أولاً: الذكاء العاطفي:

1. مفهوم الذكاء العاطفي: يعتبر مفهوم الذكاء العاطفي من المواضيع الشائعة والمهمة في أدبيات وكتب التنظيم والإدارة وذلك من خلال قدرته على تدعيم وتوسيع الطاقة الإدارية للبحث وتحديد نقاط التقييم والتحكم في عواطف الانسان (peter, 2013:45).

الذكاء العاطفي هي نمط من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن قدرة الفرد على مراقبة مشاعره، ومشاعر الآخرين وتوجيهها مع مجموعة من المهارات التكيفية واعتبروا أن الشخص المالك انفعاليا لديه وعي عميق لانفعالاته مع القدرة على وصفها واستخدامها بوصفها مصادر لتوجيه السلوك (هاشم 2014:132).

الذكاء العاطفي هو عبارة عن قدرة الشخص على فرز عواطفه ومشاعره الذاتية، واستخدامها بشكل جيد بما يفيد مصالحه، ويهيئ له فرص النجاح في حياته، وبالإمكان تعريفه أيضاً على أنه قدرة الشخص في التعرف على شعوره الشخصي وشعور الآخرين، والهدف وراء ذلك هو تحفيز ذاته، وإدارة مشاعره وعواطفه بشكل سليم عند إنشائه للعلاقات مع الآخرين ممن هم حوله. تاريخ الزيارة <http://mawdoo3.com/j2018/2/17>

التعريف الإجرائي للدراسة: هي المهارة التي يمتلكها الفرد بالتحكم بعواطفه ومشاعره ومشاعر الآخرين في المواقف الصعبة، ويكون له القدرة على الرد المناسب حسب الموقف وله القدرة على اقناع الآخرين واحداث تغير لديهم في الوقت المناسب، وهي تساعد على تحفيز الذات.

### 2. أهمية الذكاء العاطفي:

ظهر مفهوم الذكاء العاطفي كمصطلح جديدا لتأكيد للشركات والجامعات أن الاهتمام بمعيار الذكاء العاطفي يرفع مستوى النجاح المتوقع وقياسه بدقة وفاعلية أفضل من الوسائل التقليدية لما له القدرة على التواصل، والقدرة على التعاون بين الأفراد وتحقيق النجاح في المؤسسات والتغلب على الأمور السلبية. وأظهرت التجارب الإكلينيكية أن التفكير الخالي من العاطفة لا يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات مرضية، فالعواطف القوية تلعب دورا كبيرا في التفكير بصورة سليمة (العبد، 2015)، وقد ثبت أن الانفعال الإيجابي يفرز مواد كيميائية في الدماغ تعطي شعورا بالراحة والمرح، فتساعد

على حفظ وتخزين المعلومات، والانفعال السلبي يفرز مادة تحفز المقاومة وترفض استقبال المعلومة أو المهارة، فالوجدان والفكر مرتبطان، حيث اعتمدت شركات على معايير التوظيف الأساسية في 3 معايير وهي : 1. المهارات الفنية - 2. القدرات العقلية - 3. الذكاء العاطفي (Miranda 2011) يقول سقراط: "إن أي عملية تعلم تبنى على أساس عاطفي". واعتبر العلماء الحكمة الإنسانية من العلوم الإنسانية التي تتبع الذكاء العاطفي ولا تتبع الذكاء العقلي أو المعرفي. وأشارت البحوث والإحصاءات إلى أن المديرين اللامعين والمديرين المتوسطين يمتلكون قدرات من الذكاء العاطفي تزيد عن 85% من الصفات التي تتوفر في الناس. وتوصل كل من مايك فانس و ديان ديكون إلى معادلة سموها معادلة النجاح وهي كالتالي:

معادلة النجاح = 85% ذكاء عاطفي + 15% ذكاء معرفي.

<https://www.eskchat.com/article-10808.html> تاريخ الزيارة 2018/2/17

### 3. أبعاد الذكاء العاطفي

أ. الوعي بالذات: الوعي بالذات تعني الوعي العاطفي والانفعالي المتمثل بإدراك الفرد بكافة انفعالاته ومشاعره وإدراكه لآثارها، ويشمل التقييم الدقيق للذات، والثقة بالنفس أي الاحساس بقيمة الذات، لكي يتمكن الفرد من اشباع حاجاته الذاتية والتوازن بين رغباته وأهدافه (تركي وآخرون: 2016:72)

ب. تنظيم الذات: تتمثل بسيطرة الفرد على انفعالاته وعواطفه وإدراكه لآثارها لتحقيق هدفه المنشود وهي عملية توجيه المشاعر والأفكار نحو خلق التوازن في الحياة بين الواجبات والرغبات والأهداف لتحقيق الهدف المنشود (بكر، وعبدالله 2016:52)

ج. التعاطف: هي قابلية الفرد على دراسة أفكار الآخرين عن طريق نبذة الصوت تعبير الوجه، وكذلك حركات اليدين وله قدرة على فهم عواطف الآخرين (عبدوسعود، 2013:389)،

د. المهارات الاجتماعية: قدرة الفرد في اقناع وكسب الآخرين وفن إدارة العلاقات بين الافراد والتأثير فيهم والشكل التالي يوضح التطور الإداري من خلال الذكاء العاطفي (عبد وسعود، 2012:387).

وترى الباحثة: أن أبعاد الذكاء العاطفي متعددة وجميعها مهمه واختارت ثلاث أبعاد (الوعي بالذات، تنظيم الذات المهارات الاجتماعية) لما لها أهمية في الجامعات من تطوير وتغيير.

ثانياً-تحسين تغيير سلوكيات الموقف:

#### 1. مفهوم تغيير سلوكيات الموقف:

تعرف جودة اتخاذ القرارات بأنها مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات في تغيير سلوكيات الموقف، وتتضمن العديد من الأبعاد كتحسين آلية اتخاذ القرارات، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة اختيار البديل المناسب لحل

المشكلة في الوقت الملائم بالإضافة تقييم تكلفة القرارات وجودة المعلومات المستخدمة (Donelan,2013:124).

## 2.العوامل المؤثرة على تغيير سلوكيات الموقف (اتخاذ القرارات):

أ. إدارة المخاطر: وتعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وجوهرها في المنظمة، وإن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة وفاعلية القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة بكافة أشكالها لما لها من أهمية كبيرة في اقتناص الفرص المناسبة وتجنب المخاطر المحتملة وبالتالي تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة (جزاوي، 2007: 78) وتمارس إدارة المخاطر دوراً هاماً ومساعداً في عملية اتخاذ القرارات بكافة أشكالها وذلك من خلال توضيح مختلف حالات الخطر وعدم التأكد التي يمكن أن تواجه متخذي القرارات في جميع المنظمات.

ب. أدوات صنع القرار: ويعتمد على نظم المعلومات المختلفة (التسويقية، التنافسية، المالية....الخ) عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل المنظمة.

ج. جودة المعلومات: تعرف جودة المعلومات بأنها مقياس يستخدم لمعرفة مدى مناسبة المعلومات للمستفيد، وهل يتوفر معلومات مستقبلية كافية عن حالات المخاطر وعدم التأكد التي تواجه القرار المتخذ في المنظمات (تجار، 2008: 59).

د. طريقة فهم وحل المشكلة: الهدف من تحليل القرار هو مساعدة متخذي القرار في التفكير الجاد في المشكلة المحددة قيد الدراسة إن متخذ القرارات الذي يتمكن من الضبط الصحيح للمشكلة وأعراضها وفهمها بشكل جيد سيكون قادراً على صنع القرارات المناسبة ولكن عادة ما يقع متخذ القرارات في ضعف في تحديد المشكلة وبالتالي فشل في حلها، والذي يرجع بدوره إلى إنكار بعض الأفراد إلى وجود المشكلة نهائياً، أو بسبب قصور المعلومات المتوفرة وعدم قدرتها على تحديد جوهر المشكلة (كليمان، ريلي، 2010).

هـ. درجة قبول القرارات: نتوقف جودة القرارات بشكل كبير على درجة قبول الجهات التي ستقوم بتنفيذه من جهة وعلى كفاءة القرارات وتعني الكفاءة القدرة على تحقيق أقصى إنتاجية باستخدام الموارد المتوفرة، وهذه هي الكفاءة الإدارية، أما كفاءة القرار فهي القدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة بحيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد ممكن باستخدام نفس الموارد المتاحة، (Koleczko,2012:122).

6. الثقافة التنظيمية للمنظمة: وهي تعبر عن قيم الأفراد في المنظمة والتي تؤثر بدورها في الأصول الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد وقراراتهم وإداراتهم ومنظماتهم (ديوب، زريقا، 2015).

**تري الباحثة:** أن تحسين تغيير سلوكيات الموقف الذي تهتم برأس المال البشري من حيث تدريبهم على مهارات التحكم في مشاعرهم ومشاعر الآخرين، وتحفيز انفسهم والآخرين.

### ثالثاً- العلاقة بين الذكاء العاطفي وتحسين تغيير سلوكيات الموقف:

يتم الحكم على جودة القرارات من خلال تقييم القرارات بناء على الآلية التي اتخذت بها والطريقة التي تم تقييم البدائل المتاحة والفهم الشامل للمشكلة وجودة المعلومات التي تم جمعها قبل اتخاذ القرارات والتفكير المنطقي والسليم حسب المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحتاج تحسين تغيير سلوكيات الموقف إلى قدرات بشرية تتمثل برأس المال البشري المدرب الذي يمتلك الخبرات والمهارات الكافية لاتخاذ القرارات الرشيدة من بين البدائل الموجودة، وتري الباحثة حيث تسهم ابعاد الذكاء العاطفي في تنمية مهارات الذات لهذه الموارد البشرية بشكل يساعدها على التحكم في مشاعرها ومشاعر الآخرين والذي بدوره يساعد على تغيير سلوكيات الموقف بشكل إبداعي يقلل من التكاليف ويوفر الجهد.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويعبر عنها كميًا وتعرض منهجية الدراسة من خلال العناصر والابعاد التالية:

#### أولاً- مصادر البيانات:

أ.البيانات الثانوية: تم استخدام المصادر الثانوية والتي تشتمل على المراجع العربية، والاجنبية والمتمثلة بالكتب، والدوريات، والأطروحات إضافة إلى مطالعة مواقع الإنترنت.

ب.البيانات الأولية: حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بهدف تحليل الأسئلة واختبار فرضيات البحث والوصول إلى النتائج.

#### ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

##### 1.مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا (عمداء، نواب رئيس، رؤساء أقسام) في الجامعات الرئيسية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (235)، وقد قامت الباحثة باستخدام العينة العشوائية الطبقية حسب المسميات الوظيفية في الجامعات، ولتحديد حجم العينة تم تطبيق معادلة ريتشارد جيبيير (Xls) ، حيث تم توزيع (150) استبانة على مجتمع الدراسة وتم الحصول على (110) استبانة بنسبة استرداد (73%).

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

الجامعة	العدد	العينة	النسبة المئوية %
الأزهر	65	42	29

#### الذكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف

الإسلامية	106	67	45
الأقصى	64	40	26
المجموع	235	150	100

المصدر: الاحصائية المقدمة من الجامعات 2015، وتطبيق نظرية ريتشارد جيجر في اخذ العينة. يتضح من جدول رقم (1) أن نسبة الجامعة الإسلامية هي الأعلى من بين الجامعات في القيادات، وتعزو الباحثة هذه النسبة لوجود مسميات وظيفية عليا اعتمدتها الجامعة الإسلامية عن باقي الجامعات الفلسطينية.

#### 2. أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة مكونة من محورين (الذكاء العاطفي، وتحسين تغيير سلوكيات الموقف) واشتملت على (25) فقرة موزعة على محورين للتعرف على دور الذكاء العاطفي وتحسين تغيير سلوكيات الموقف، اشتمل محور الذكاء العاطفي على ثلاث محاور و(15) فقرات، أما محور تحسين تغيير سلوكيات الموقف اشتمل على (10) فقرات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### 3. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (K-S) حيث أن قيمة الاختبار تساوي (1.120) والقيمة الاحتمالية تساوي (sig) وهي أكبر من مستوى الدلالة، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية.

#### 4. صدق وثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة باعتماد صدق المقياس والصدق الظاهري، ومعامل ألفا كرونباخ، وتستخلص الباحثة أن (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة، وتم استخدام برنامج (spss) للتحليل الإحصائي.

#### - صدق أداة الدراسة:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

#### 1. الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (4) من المحكمين من ذوى الاختصاص في وزارة التربية والتعليم، ومتخصصين في الإدارة، وفي الجامعات من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

## 2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	قيمة "Sig."
1	الذكاء العاطفي	0.836	0.000
2	تحسين تغيير سلوكيات الموقف	0.854	0.000

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول السابق جدول رقم (2) أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

- ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

## 1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	الذكاء العاطفي	0.795
2	تحسين تغيير سلوكيات الموقف	0.778

المصدر: اعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق رقم (3) أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.778-0.795) هي معاملات ثبات دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

## 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:



الذكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف

جدول رقم (4): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	الذكاء العاطفي	0.743	0.877
2	تحسين تغيير سلوكيات الموقف	0.789	0.880

المصدر: اعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق رقم (4) أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية تتراوح بين (0.877-0.880) هي معاملات ثبات دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية الإجابة عن الأسئلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لتحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها. الإجابة عن السؤال الأول: ما دور الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) في الجامعات في قطاع غزة؟

1- تم تحديد محور الوعي بالذات باستخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة "T"

، وقيمة Sig. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار T

ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	قيمة sig	ترتيب الفقرة
1 عواطفني تساعدني على اتخاذ قراراتتي في الاتجاه الصحيح.	4.14	0.70	82.88	27.40	0.000	4
2 اعتقد أن رأي الآخرين مهم في مساعدتي على فهم ذاتي.	4.42	0.79	88.34	30.12	0.000	1
3 اعرف حدود إمكانياتي وقدراتي.	4.02	0.75	80.35	22.96	0.000	5
4 لدي قدرة على توضيح ما أشعر به للآخرين بسهولة	4.22	0.81	84.35	25.36	0.000	2
5 اعرف ما هي الأمور التي تغضبني واسعى لتجنبها.	4.20	0.69	84.08	29.26	0.000	3
مجموع المحور	4.20	3.14	83.94	32.18	0.000	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي.

نستخلص من الجدول السابق رقم (5) ما يلي:

أ. يتضح أن الوزن النسبي لفقرات محور الوعي بالذات احتلت الفقرة الثانية (اعتقد أن رأي الآخرين مهم في مساعدتي على فهم ذاتي) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (88.34%)، ومتوسط حسابي (4.42)، وقيمة اختبار (30.12)، وقيمة احتمالية (Sig.) = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)  $\alpha \leq$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة بينما احتلت الفقرة الثالثة (اعرف حدود مكاناتي وقدراتي) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.35%)، ومتوسط حسابي (4.02)، وقيمة اختبار (22.96)، وقيمة احتمالية (Sig.) = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

ب. اتفقت آراء الإدارة العليا على محور الوعي بالذات بوزن نسبي (83.49%)، ومتوسط حسابي (4.20)، وقيمة T (32.18)، لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha =$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد بدلالة إحصائية (0.01) عن المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة.

وترى الباحثة أن محور الوعي بالذات واضح لدى الإدارة العليا ويسهم في تحسين الجودة والتطوير المستمر في الجامعات بقطاع غزة، حيث يوجد لدى أصحاب القرار مهارات تساعد على التعامل مع الموقف بطريقة صحيحة وابداعية لحل المشاكل، والتي تسهم بدورها إلى التحسين المستمر للجامعات.

2- تم تحديد محور تنظيم الذات باستخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة "T"، وقيمة Sig. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار T

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	قيمة Sig	ترتيب الفقرة
1 أضع أهدافاً واضحة لكل عمل.	4.17	0.80	83.46	24.80	0.000	4
2 أصبح أخطائي باستمرار ولا أجعلها تتكرر.	4.20	0.94	83.94	21.51	0.000	1
3 أقارن نتائج أدائي مع أهدافي المعدة سابقاً.	4.10	1.11	81.98	16.71	0.000	6

النكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف

4	أحدد أهدافي التي أرغب في تحقيقها قبل البدء بالعمل	4.13	0.96	82.61	19.80	0.000	5
5	أضع جدول زمنياً لكل عمل أقوم به.	4.18	0.96	83.53	20.57	0.000	3
6	أرتب الاهداف حسب أولويات العمل.	4.18	0.92	83.65	21.69	0.000	2
مجموع المحور		4.14	5.29	82.76	31.39	0.000	

نستخلص من الجدول السابق رقم (6) ما يلي:

أ. يتضح أن الوزن النسبي لفقرات محور تنظيم بالذات احتلت الفقرة (أصح أخطائي باستمرار ولا أجعلها تتكرر) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (83.94%)، ومتوسط حسابي (4.20)، وقيمة اختبار (21.51)، وقيمة احتمالية (Sig.) = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة بدرجة كبيرة.

ب. بينما احتلت الفقرة الثالثة (أقارن نتائج أدائي مع أهدافي المعدة سابقاً) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (81.98%)، ومتوسط حسابي (4.10)، وقيمة اختبار (16.71)، وقيمة احتمالية (Sig.) = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة.

ج. اتفقت آراء الإدارة العليا في الجامعات على محور تنظيم بالذات بوزن نسبي (82.76%)، ومتوسط حسابي (4.14)، وقيمة T (31.39)، لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد بدلالة إحصائية (0.01) عن المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة.

وترى الباحثة أن محور تنظيم الذات واضح لدى الإدارة العليا والذي يساعد الجامعات على التحسين المستمر في مهارات العاملين، ويسهم في تحسين اتخاذ القرارات وتحسين تغيير سلوكيات الموقف من قبل الإدارة العليا، والتي تساعد على تنظيم العمل في جميع أنحاء المنظمة.

3- تم تحديد محور المهارات الاجتماعية باستخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة "T"، وقيمة Sig. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار T

ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	قيمة Sig	ترتيب الفقرة
1. أشعر بقلق اذ ما توجب على التكلم مع شخص ذو سلطة.	4.26	0.81	85.12	26.18	0.000	2
2. أشعر بتوتر عند الاختلاط في مجموعة.	4.32	0.78	86.44	28.66	0.000	1
3. أشعر بعدم الراحة عندما أكون في مناسبات اجتماعية	4.23	0.83	85.12	25.64	0.000	3
4. أجد صعوبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين	4.18	0.92	83.51	21.62	0.000	4
مجموع المحور	4.24	2.85	84.89	11.71	0.000	

نستخلص من الجدول السابق رقم (7) ما يلي:

أ. يتضح أن الوزن النسبي لفقرات محور المهارات الاجتماعية احتلت الفقرة الثانية (أشعر بتوتر عند الاختلاط في مجموعة) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (86.44%)، ومتوسط حسابي (4.32)، وقيمة اختبار (28.66)، وقيمة احتمالية (0.000) = (Sig.)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01  $\alpha$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة.

ب. بينما احتلت الفقرة الرابعة (أجد صعوبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (83.51%)، ومتوسط حسابي (4.18)، وقيمة اختبار (21.62)، وقيمة احتمالية (0.000) = (Sig.)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05  $\alpha$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة .

ج. اتفقت آراء الإدارة العليا على محور المهارات الاجتماعية بوزن نسبي (84.89%)، ومتوسط حسابي (4.24)، وقيم T (11.71)، لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05  $\alpha$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد بدلالة إحصائية (0.01) عن المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة.

وترى الباحثة أن محور المهارات الاجتماعية واضح لدى الإدارة العليا ولها أهمية في توطيد العلاقة بين العاملين، والتشبيك بين الجامعات، وكسب العملاء، حيث يساعد الذكاء العاطفي على تحسين وتطوير المهارات لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

#### النكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف

الإجابة عن السؤال الثاني: ما دور تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات بقطاع غزة؟

1. تم تحديد محور تحسين تغيير سلوكيات الموقف باستخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة "T"، وقيمة Sig. كما هو مبين في الجدول التالي:

الإجابة عن السؤال الثاني: ما دور تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات بقطاع غزة؟

تم تحديد محور تحسين تغيير سلوكيات الموقف باستخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي.

#### 4- محور تحسين تغيير سلوكيات الموقف.

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار T

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	تستخدم الجامعة أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار.	3.641	1.276	72.821	5.433	0.000	1
2	تستند الجامعة على قاعدة بيانات مرجعية في تحسين تغيير سلوكيات الموقف.	3.051	1.065	61.026	0.521	0.604	3
3	تتخذ الجامعة القرارات بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لديها.	3.154	1.277	63.077	1.303	0.195	2
4	تتبع الجامعة عملية منهجية مدروسة من أجل تحسين تغيير سلوكيات الموقف.	2.744	1.219	54.872	-2.27	0.025	5
5	تتبع الجامعة عملية تشاركية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.000	1.287	72.821	0.000	1.000	4
	المحور ككل	3.118	1.101	61.026	1.159	0.249	

نستخلص من الجدول السابق رقم (8) ما يلي:

أ. يتضح أن الوزن النسبي لفقرات محور تحسين تغيير سلوكيات الموقف احتلت الفقرة الأولى (تستخدم الجامعة أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (72.821%)، ومتوسط حسابي (3.641)، وقيمة اختبار (5.433)، وقيمة احتمالية (0.000)=(Sig.)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعد هذه الفقرة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة بدرجة كبيرة. ب. بينما احتلت الفقرة الرابعة (تتبع الجامعة عملية منهجية مدروسة من أجل اتخاذ القرارات.) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (54.872%)، ومتوسط حسابي (2.744)، وقيمة اختبار (-2.27)، وقيمة احتمالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل عن درجة المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذا المحور. ج. اتفقت آراء الإدارة العليا على محور تحسين جودة اتخاذ القرارات بوزن نسبي (61.026%)، ومتوسط حسابي (3.118)، وقيمة (T) 1.159، لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد بدلالة إحصائية (0.01) عن المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

وترى الباحثة: أن محور تحسين تغيير سلوكيات الموقف يحتاج إلى الاستمرار بالتدريب عليها حيث تتبع الجامعات أسلوب المفاضلة بين البدائل التي تتيح الحصول على الخيار الأفضل من بين البدائل بالإضافة إلى استخدام منهج مدروس ومعتمد من قبل الجامعات في السلوك التنظيمي الذي يظهر التحسن في التغيير باتخاذ القرارات إلى الأفضل بطريقة تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف حسب رؤية وأهداف الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

#### اختبار الفرضيات

الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) في تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقة بين الذكاء العاطفي وتحسين تغيير سلوكيات الموقف. وينبثق عنه الفروض الفرعية التالية:-

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الوعي بالذات وتحسين تغيير سلوكيات الموقف. يشير الجدول رقم (9) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين الوعي بالذات وتحسين سلوكيات الموقف، حيث بلغ معامل الارتباط (0.673)، ومستوى الدلالة يساوي (0.000)، وبذلك نقبل الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الوعي بالذات وتحسين تغيير سلوكيات الموقف، حيث أن معامل الارتباط كان عالياً وهذا يعني أنه إذا تحسن الوعي بالذات فإن تحسين جودة القرارات يكون مرتفع.

الذكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف

جدول رقم (9) مصفوفة الارتباط (العلاقات بين محاور/أجزاء الدراسة)

المحور	الإحصاءات	الوعي بالذات	تنظيم الذات	المهارات الاجتماعية	تحسين تغيير سلوكيات الموقف	جميع العناصر
الوعي بالذات	معامل الارتباط	1	.235	-.044	.673	.674
	مستوى الدلالة		.000	.388	.000	.000
تنظيم الذات	معامل الارتباط	.235	1	.695	.388	.785
	مستوى الدلالة	.000		.000	.000	.000
المهارات الاجتماعية	معامل الارتباط	-.044	.695	1	.166	.648
	مستوى الدلالة	.388	.000		.001	.000
تحسين تغيير سلوكيات الموقف	معامل الارتباط	.673	.388	.166	1	.752
	مستوى الدلالة	.000	.000	.001		.000
جميع العناصر	معامل الارتباط	.674	.785	.648	.752	1
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 381 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.098

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تنظيم الذات وجودة تحسين تغيير سلوكيات الموقف.

يبين الجدول رقم (9) أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.01) بين تنظيم الذات وتحسين تغيير سلوكيات الموقف، حيث بلغ معامل الارتباط (0.388) بمستوى دلالة يساوي (0.000) وبذلك نقبل الفرضية لأن معامل الارتباط ذو دلالة معنوية .

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الاجتماعية وتحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات بقطاع غزة.

يتضح من الجدول رقم (9) أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) المهارات الاجتماعية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.166) بمستوى دلالة (0.001) وبذلك نقبل الفرضية لأن معامل الارتباط كان ذو دلالة معنوية أي أن معايير تحسين جودة اتخاذ في هذا المحور مرتبطة المهارات الاجتماعية.

الفرض الرئيس الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) وتحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما أثر الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) على تحسين تغيير سلوكيات الموقف.

يبين نموذج الانحدار النهائي أن تحسين تغيير سلوكيات الموقف هو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذو دلالة إحصائية بمتغيرات الذكاء العاطفي من وجهة نظر الإدارة العليا.

#### معادلة التأثير للإدارة العليا هي :

تحسين تغيير سلوكيات الموقف =  $(0.187) + (0.785 \text{ الوعي بالذات}) + (0.231 \text{ تنظيم الذات}) + (0.040 \text{ المهارات الاجتماعية})$  في حال تثبيت تنظيم الذات والمهارات الاجتماعية وعند زيادة الوعي بالذات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (تحسين تغيير سلوكيات الموقف) بمقدار 0.040. ويوضح الجدول رقم (10) أن النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للوعي بالذات على تحسين تغيير سلوكيات الموقف في حال زيادة الوعي بالذات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع تحسين تغيير سلوكيات الموقف بمقدار (0.187)، إذ أن زيادة الاهتمام بالوعي بالذات يساهم في تحسين تغيير سلوكيات الموقف واتخاذ القرارات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة، وقد بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل "تنظيم الذات" (0.206) والقيمة الاحتمالية (0.000)، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير في المتغير التابع، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير من قبل تنظيم الذات على تحسين تغيير سلوكيات الموقف، إذ أن زيادة الاهتمام بتنظيم الذات يعمل على تحسين تغيير سلوكيات الموقف، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة، وتغزو الباحثة ذلك لما تقدمه هذه المهارات (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) من تحسين الجو العام وبناء مناخ مناسب للجامعات، وكما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (التفسير)  $R^2 = 0.510$  والقيمة الاحتمالية المقابلة له بلغت (0.000) مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع جيدة عند مستوى دلالة (0.05). ويلاحظ أن المتغير المستقل الذي له تأثير غير إيجابي هو (المهارات الاجتماعية) حيث أن القيمة الاحتمالية له أكبر من (0.05)، ويفسر ذلك بضعف استخدام مهارات التدريب، أو عدم وجود خبرة وتخطيط مناسبة للعلاقات بين الأفراد، مع عدم استخدام نظم المعلومات بطريقة تتناسب مع تحسين تغيير سلوكيات الموقف.

جدول رقم (10): يوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: تحسين جودة اتخاذ القرارات)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	-0.187	0.188		-0.997	0.319	غير دال
الوعي بالذات	0.785	0.048	0.627	16.188	0.000	دال
تنظيم الذات	0.231	0.060	0.206	3.820	0.000	دال



الذكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف

المهارات الاجتماعية	0.040	0.041	0.050	0.964	0.336	غير دال
ANOVA تحليل التباين						
قيمة اختبار F	131.656		القيمة الاحتمالية		0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup>	0.510		القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير		0.000	

الفرض الرئيس الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية اتجاه تحسين تغيير سلوكيات الموقف من خلال الذكاء العاطفي. الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية تجاه تحسين تغيير سلوكيات الموقف.

لفحص هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية وإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (11) يبين المتوسطات الحسابية لمحاوَر الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة. جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث حسب متغير الجامعة.

المحور	المتوسط الحسابي			المتوسط الحسابي
	الإسلامية	الأزهر	الأقصى	
الوعي بالذات	3.73	3.61	3.33	3.56
تنظيم الذات	3.29	3.05	2.66	3.00
المهارات الاجتماعية	3.22	2.94	2.75	2.97
تحسين تغيير سلوكيات الموقف	3.64	3.43	3.19	3.42
جميع المحاور	3.47	3.26	2.98	

تبين من الجدول السابق رقم (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي المجال (الذكاء العاطفي) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية، تلتها جامعة الأزهر، ثم جامعة الأقصى. وتغزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية تضع في الخطة الاستراتيجية رفع كفاءة الأداء من خلال السلوك التنظيمي، وأن جامعة الأزهر تلت الجامعة الإسلامية، حيث يقوم التعليم المستمر بوضع خطة تسهم في عملية تحسين المهارات الحياتية التي تعمل على رفع الكفاءة وزيادة الفاعلية لدى الموارد البشرية. أما بالنسبة لجامعة الأقصى فقد جاءت في نهاية الترتيب، وترجع الباحثة ذلك كون الجامعة جامعة حكومية وتركز على الطلبة أكثر من التركيز على العاملين، مرتبطة بسياسات وقوانين من وزارة

التربية والتعليم العالي، بالإضافة إلى الخلافات السياسية، والانقسام بين الأحزاب التي أثرت سلباً على إنتاجية الجامعة.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية في تحسين تغيير سلوكيات الموقف تعزى لمتغير الجامعة تم إجراء تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في جدول (12) لاستجابات أفراد العينة.

جدول(12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين المتوسطات حسب متغير الجامعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.948	2	3.974	27.22	.000
داخل المجموعات	55.382	380	.146		
المجموع الخطأ	63.329	382			

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة (ف) المحسوبة (27.22) وهي دالة إحصائياً على مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية وبين تحسين تغيير سلوكيات الموقف تعزى لمتغير الجامعة الإسلامية، حيث ترى الباحثة اهتمام الجامعة بالمجالات الحديثة التي تساعد على اكساب مهارات للعاملين في الجامعة .

#### النتائج والتوصيات

أولاً- نتائج اختبار فروض الدراسة:

جدول رقم (13) أبرز نتائج الدراسة

النتيجة	الفرض
ثبت صحة الفرض	الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية ) وتحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
ثبت صحة الفرض	الفرض الرئيس الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) وتحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
ثبت صحة الفرض	الفرض الرئيس الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية اتجاه تحسين تغيير سلوكيات الموقف من خلال الذكاء العاطفي.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً- تحقيق أهداف الدراسة:

يوضح الجدول التالي مدى قدرة الدراسة على تحقيق أهدافها على النحو الموضح بالجدول التالي:

**الذكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف**

**جدول رقم (14): تحقيق أهداف الدراسة**

رقم	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	نتيجة
الأول	التعرف على دور الذكاء العاطفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	الإطار النظري، والإجابة عن التساؤل الأول.	تم تحقيقه
الثاني	الكشف عن مستوى تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	الإطار النظري، الإجابة عن التساؤل الثاني.	تم تحقيقه
الثالث	إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي وتحسين تغيير سلوكيات الموقف بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	الإطار النظري، الإجابة على نتائج الفرض الأول والسؤال الثالث.	تم تحقيقه
الرابع	إبراز أثر الذكاء العاطفي في تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	الإطار النظري، نتائج اختبار الفرض الثاني، والسؤال الرابع.	تم تحقيقه
الخامس	المقارنة بين الجامعات في اتجاه تحسين تغيير سلوكيات الموقف من خلال الذكاء العاطفي.	الإطار النظري، الإجابة عن نتائج الفرض الثالث، والسؤال الخامس.	تم تحقيقه

**توصيات تتعلق بالنتائج :**

**أولاً- الذكاء العاطفي في الجامعات بقطاع غزة:**

**1. محور الوعي بالذات:**

أ. ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة مناسبة في الجامعات تشجع على تنمية مهارات المدراء لاتخاذ القرارات  
 ب. مضاعفة الجهود والعمل على دعم الإدارة العليا للعاملين في مجال الوعي بالذات، واكسابهم مهارات في الذكاء العاطفي.

**2. محور تنظيم الذات:**

أ. ضرورة العمل على الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين لأنها تحكم سلوك العاملين في تحفيز تنظيم الذات واتخاذ القرارات السليمة.  
 ب. الاهتمام بتقييم الذات بشكل مستمر، والتشجيع على تنظيم الذات الذي يساعد على تحقيق الأهداف للجامعات بقطاع غزة.

ج. الاستفادة من تجارب الجامعات العربية والأجنبية في هذا المجال.

**3. محور المهارات الاجتماعية:**

أ. العمل على التعاون والمشاركة بين كافة المستويات في الجامعات.

ب. ضرورة البحث عن عملية للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات ونشرها لجميع العاملين، وسهولة الحصول عليها.

ج. عمل برامج مرشدة تساهم في توطيد العلاقات بين المرؤوسين والعاملين في الجامعات.

#### ثانياً- تحسين تغيير سلوكيات الموقف:

وضع خطة شاملة في كيفية تحسين تغيير سلوكيات الموقف في الوقت المناسب واختيار البديل المناسب والذي يساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

#### خطة تنفيذ التوصيات:

يبين جدول رقم (15) خطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة وتشتمل على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وهي كما يلي:

جدول رقم (15): خطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات

الزمن للتنفيذ	آليات ومتطلبات التنفيذ	الجهة المنفذة	التوصية
<b>1 الذكاء العاطفي</b>			
6-12 شهور	1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتطوير مهارات الذكاء العاطفي . 2. دورات تدريبية الكترونية متزامنة وغير متزامنة في الذكاء العاطفي، ابتعاث الموارد البشرية.	1. الإدارة العليا. 2. أعضاء هيئة التدريس. 3. وزارة التعليم. 4. مراكز التعليم المستمر بالجامعات.	صقل مهارات الادارة العليا في الذكاء العاطفي، من خلال الدورات التدريبية في هذا المجال. الاهتمام بالوعي باذات، وتنظيم الذات، والمهارات الاجتماعية من خلال اكسابهم مهارات ولتأهيلهم في هذا المجال. والاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.
<b>2 تحسين تغيير سلوكيات الموقف:</b>			
3-6 شهور بعد استشارة خبراء في هذا المجال	1. توفير الدعم المادي. 2. وضع نظام معلوماتي لعملية اتخاذ القرارات يمكنهم الوصول للهدف.	1. الإدارة العليا. 2. مجلس أمناء الجامعات. 3. الخبراء من البلاد المتقدمة.	العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين في تحسين اتخاذ القرارات عبر تحفيز الإدارة العليا للتدريب والاستشارات. ونشر ثقافة الجودة، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية في تحسين جودة اتخاذ القرارات، وتغيير سلوكيات الموقف.

المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- آمنة مسغوني، وسهيل شوية.(2015). آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي على الاداء، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الوادي.
- حسين زريق ونيزار صادق.(2017). "دور الذكاء العاطفي في تحقيق الابداع الاداري-دراسة ميدانية من المجراء و رؤساء الاقسام في جامعتي نوروز ومجمع جبهان-دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، ص364-352، العدد:6.
- ولاء ديوب زريقة .(2017). "دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية" *ISSN: 2079-3073*, 37 (5).
- جاد الرب سيد محمد.(2010). "إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي- استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، القاهرة، مكتبة الأكاديمية.
- صلاح الدين، صفاء محمد.(2016). "دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي و الأداء الوظيفي" مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص 302.3818 "العدد:27.
- على، السلمي.(2014). "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة".
- فراس مهدي صالح، سندس عبد العزيز حمودي.(2016)، "دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في دائرة الموارد البشرية في حكومة الفجيرة"، دولة الإمارات العربية المتحدة *Ara* .
- عبدالرحمن أحمد الفلاح. (2015). "دراسة الذكاء الوجداني في علاقته بالكيفية والفاعلية الإيجابية في أداء مهام العمل بالمؤسسات غير الربحية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد:1، العدد:43.
- كليمان روبرت، ريلي تيرينسي.(2010)، "اتخاذ القرارات الصعبة باستخدام مجموعة نظم برامج أدوات القرار".
- مجد منصور، حسين العابد.(2016)، "أثر الذكاء العاطفي على الفاعلية التسويقية للبنوك الإسلامية الفلسطينية:من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد الثامن عشر العدد الأول.
- نعيمة مليك.(2017). "الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة".

يوسف حجيم سلطان ,ضرغام علي مسلم.(2018). "العوامل المؤثرة على اتخاذ قرارات التسويق ودورها في اخلاقيات العمل التسويقي-دراسة تحليلية للمستشفيات الأهلية في محافظة النجف الاشرف "مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد:48.

حسين علي عبد الرسول. (2018). مدخل متكامل في تقييم حق ملكية الزبون من خلال موقف الزبون تجاه سلوكيات مقدم الخدمة دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن شركة (EarthLink) في محافظة بابل .مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية-258، (27)681 .

على حسين الزامل. (2014). برنامج مقترح لتعليم معايير سلوكية بيئية وأثره في تعديل اتجاهات طلاب كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة نحو البيئة، مجلة ميسان لعلوم التربية البدنية، العدد7.

#### ثانياً- المراجع باللغة الانجليزية:

- Donelan, R. (2013). Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing The Quality of Decision-Making. A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD),Cardiff University, UK.
- García-Peñalvo, F. J., & Conde, M. (2017). Using informal learning for business decision making and knowledge management. Journal of Business Research.How to Invest in Intellectual Capital.Harvard Business Review 2001.
- Myšková, R., & Doupalová, V. (2015). Approach to Risk Management Decision-Making in the Small Business. Procedia Economics and Finance.
- Wieder, B., & Ossimitz, M.-L. (2015). The impact of Business Intelligence on the quality of decision making – a mediation model. Procardia Computer Science.
- Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017, Jan 25). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective.