
الذكاء العاطفي للمديرين وأثره على الأداء الوظيفي

(دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الأقصر وأسوان)

إعداد

أ/عمر نوبى محمود

باحث ماجستير بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/منال محمد الخولى

الأستاذ بقسم الدراسات الفندقية

المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق

د/محمد عبدالفتاح زهرى

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق ملحق العدد الثالث يونيو ٢٠١٨
الخاص بملتقى شباب الباحثين الدولي الأول
(التراث الحضاري و مستقبل السياحة في مصر)

الذكاء العاطفي للمديرين وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الأقصر وأسوان)

إعداد

أ.د/ منال محمد الخولي

د/ محمد عبدالفتاح زهرى

عمر نوبى محمود

الملخص

إن العنصر البشرى هو العمود الفقري فى صناعة السياحة والضيافة حيث أنها صناعة خدمية من الدرجة الأولى، ولضمان فاعلية وكفاءة العنصر البشرى فى العمل الفندقى يجب أن يكون على إدارته مديراً يتحلى بالعديد من المهارات المهنية خاصة الذكاء العاطفى، وذلك لأن هناك العديد من الدراسات التى أثبتت فاعلية الذكاء العاطفى فى مختلف ميادين الحياة، فلقد لاقى إنتشاراً وتداولاً بين العديد من الشركات الكبرى والمؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها، كما أثبتت فاعليته فى الإدارة بصفة عامة. لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على اثر الذكاء العاطفى بأبعاده المختلفة لدى عينة من مديري بعض فنادق الأقصر وأسوان على الأداء الوظيفى لديهم. وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفى التحليلي من خلال استعراض الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك إجراء الدراسة الميدانية من خلال أسلوب الإستقصاء، حيث تم توزيع عدد ٤٨٠ إستمارة إستقصاء على عينة عشوائية من السادة العاملين بالأقسام المختلفة فى بعض فنادق مدينتى الأقصر وأسوان وذلك بغرض التعرف على توجهاتهم وأرائهم نحو أبعاد الذكاء العاطفى لدى المديرين فى فنادق عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات الواردة من الإستمارات الصالحة للتحليل الإحصائى باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS في محاولة للوصول إلى نتائج الدراسة وإقتراح التوصيات المناسبة بناءً على تلك النتائج.

الكلمات الدالة: الذكاء العاطفى، الأداء الوظيفى، فنادق الأقصر وأسوان .

Emotional Intelligence of Managers and it's Impact on Job Performance

Abstract

The human element is the backbone of the tourism and hospitality industry as it is a service industry of the first order, In order to ensure the effectiveness and efficiency of the human element in the hotel work must be managed by a manager with many professional skills, especially emotional intelligence, Because there are many studies that have proven the effectiveness of emotional intelligence in various fields of life, has been widespread and discussed between many large companies and educational institutions in various stages, as demonstrated by its effectiveness in management in general. Therefore, the current study aims to identify the impact of emotional intelligence in its various dimensions in a sample of managers of some hotels in Luxor and Aswan on their job performance, The present study is based on the descriptive analytical method by reviewing theoretical studies related to the subject of the study, As well as conducting the field study through the survey method, where the questionnaire was distributed on a random sample of the employees of the various sections in some hotels in Luxor and Aswan, in order to identify their attitudes and opinions towards the dimensions of emotional intelligence of managers in hotels study sample, The data was analyzed using the SPSS program in an attempt to reach the results of the study and to propose appropriate recommendations based on these results.

Keywords: Emotional intelligence, job performance, Luxor and Aswan hotels.

مقدمة

يعتبر الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة في مجالات إدارة الأعمال خاصة ما يشتمل عليه السلوك التنظيمي، وذلك لما له من مزايا في تطوير الأداء الفردي والجماعي للأفراد، حيث تؤكد العديد من الدراسات الحديثة على أهمية الذكاء العاطفي كسمة أساسية من سمات الأفراد ذوي الأداء المرتفع والقادرين على التأثير في الآخرين (الجعيدى و دقيق، ٢٠١٧) .

بينما يذكر القحطاني (٢٠١٥) أن الذكاء العاطفي هو الخطوة الأساسية للإرتقاء بالبعد الإجتماعي في رأس المال البشري، والذي يعد ضرورياً في تنشيط وتعظيم البعد الفكري، وذلك وفقاً لما ذكره هندي وبزنجر، ومن هنا ظهر ما يدعو إلى جعل القرن الحادي والعشرون قرن المؤسسات والمنظمات الذكية عاطفياً، وينطبق ذلك على المؤسسات الخدمية والإنتاجية كذلك الإدارات والشركات الحكومية والخاصة .

وأضاف الصويلح (٢٠١١) أن العلوم الإجتماعية والنفسية والإدارية أهتمت بموضع السلوك الإنساني وتوجيهاته وماله من علاقة بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وفي ظل هذا الأهتمام وجد أن للذكاء العاطفي قوة تأثير واضحة على كفاءة وفاعلية العاملين وتطوير أدائهم.

مشكلة البحث

إن صناعة السياحة والضيافة صناعة خدمية من الدرجة الأولى، حيث تعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي، لذا يجب أن يكون على إدارته مديراً يتحلى بالعديد من الخصال الحميدة والمهارات التي تساعد على أداء مهمته على أكمل وجه، ومن هنا وخلال البحث والتنقيب في ثنايا مجال الإدارة بصفة عامة وجد أن هناك سمة أساسية من سمات المدير التي يجب أن يتحلى بها وهي الذكاء العاطفي، حيث أن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت فاعلية الذكاء العاطفي في مختلف ميادين الحياة خاصة في مجال الإدارة.

ولقد أضاف (Aktar et al, 2017) أن للذكاء العاطفي تأثير إيجابي على جودة الأداء الوظيفي، كما أضاف أنه كلما كان للعاملين مستوى عالي من الذكاء العاطفي كلما انعكس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي . بينما أضاف (Keri et al., 2018) أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي، فكلما ارتفع مستوى الذكاء العاطفي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وبناء على ما سبق من دلائل وشواهد عن العلاقة الوثيقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، فإن مشكلة الدراسة تتبلور حول معرفة أثر الذكاء العاطفي للمديرين على الأداء الوظيفي في بعض فنادق الأقصر وأسوان، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١ - ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري بعض فنادق الأقصر وأسوان؟
- ٢ - ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري بعض فنادق الأقصر وأسوان؟
- ٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي المرتفع لدى مديري بعض فنادق الأقصر وأسوان، عينة البحث؟

أهداف البحث

- تسليط الضوء على مفهوم الذكاء العاطفي من وجهة نظر الباحثين .
- محاولة التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري بعض فنادق الأقصر وأسوان وذلك من وجهة نظر المرؤوسين العاملين بتلك الفنادق.
- محاولة التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري بعض فنادق الأقصر وأسوان وذلك من وجهة نظر المرؤوسين العاملين بتلك الفنادق.
- دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي و الأداء الوظيفي لدى مديري بعض فنادق الأقصر وأسوان .

محددات البحث

تتضمن الدراسة محددتين رئيسيتين هما:

أ- المحدد المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بمدينتي الأقصر وأسوان مع مراعاة شمول العينة لأكبر عدد من فنادق المدينتين، حيث تم توزيع إستمارة الاستقصاء للعاملين ببعض فنادق الأقصر وأسوان ذو فئة الأربعة والخمسة نجوم .

ب- المحدد الزمني:

لقد تمت عملية تصميم إستمارة الاستقصاء وتوزيعها وجمعها وتضريح البيانات الواردة بها، ثم تحليلها لتفسير نتائجها ابتداءً من شهر أكتوبر ٢٠١٧ إلى شهر مارس ٢٠١٨.

ج - المحدد البشري:

أقتصرت عينة الدراسة على العاملين في بعض فنادق الخمسة نجوم والأربعة النجوم عينة الدراسة.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع البحث من زوايا مختلفة وفي بيئات مختلفة، وقد تم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم لتبيان كيفية تطور نظرة الباحثين في هذا الموضوع.

كشفت دراسة أبو غيدا (٢٠١٥) بعنوان " قياس مستوى العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين والرضا الوظيفي للمرؤوسين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين " وجود أثر هام وارتباط طردى قوى بين الذكاء العاطفي للمديرين ومستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

بينما دراسة الشهري (٢٠١٠) بعنوان "الذكاء العاطفي و علاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام في محافظة الطائف" ،أسفرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي و بين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.

كما كشفت دراسة بظاظو (٢٠١١) بعنوان " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا " ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، وهذه العلاقة تعتمد على كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الثلاثة حسب نموذج داليب سينج .

وأضافة دراسة بن جامع (٢٠٠٩) بعنوان " الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفعالية القيادة " العديد من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الإنفعالي ومستوى فعالية القيادة، وأن هذه العلاقة تخص ثلاثة أبعاد من الذكاء الإنفعالي وهي: القدرة على تقييم الإنفعالات الذاتية ، والقدرة على إدارة إنفعالات الآخرين، والقدرة على إستخدام الإنفعالات في التفكير.

أيضا دراسة كير و جارفين و هيتن و بويل و Boyle, E. 2006 بعنوان (الذكاء الوجداني و فعالية القيادة) و اظهرت النتائج تطابق بين درجات الذكاء الوجداني و التقدير الحاصل عليه في فعالية القيادة، مما يدل على ان الذكاء الوجداني مؤثر قوى لفعالية القيادة.

كشفت دراسة تشيرنز (2000) Chernis بعنوان " تطوير الذكاء العاطفي " والتي تناولت الذكاء العاطفي والإنتاجية لدى المدراء، أن ارتفاع الذكاء العاطفي لدى المديرين يعتبر معياراً لزيادة نسبة الإنتاجية والأداء في العمل مقارنةً بالمديرين ذوي الذكاء المنخفض.

بالإضافة إلى دراسة سبنسر (1997) بعنوان " الذكاء العاطفي وعلاقة بتميز المديرين " وشملت الدراسة عينة مكونة من ٣٠٠ مديراً، وتوصلت الدراسة إلى ان مكونات الذكاء العاطفي لديها قدرة في تمييز المديرين المتميزين عن المديرين غير المتميزين، فكلما ارتفعت مستويات الذكاء العاطفي للمدير كلما كان متميزاً بين أقرانه المدراء.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع البحث دراسة" أثر الذكاء العاطفي للمديرين على الأداء الوظيفي في بعض فنادق الأقصر وأسوان" حيث تم تناولها في الدراسات السابقة جميعها أو بشكل مفرد، وتختلف معها من جانب البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها، حيث تم تناول هذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين في العديد من الجامعات العربية والأجنبية ولم يلق بالإهتمام الأمثل في المؤسسات السياحية والفندقية. وتظهر هنا الحاجة الملحة الى دراسة أثر الذكاء العاطفي للمديرين على الأداء الوظيفي في بعض فنادق الأقصر وأسوان. وذلك من خلال دراسة آراء العاملين في بعض فنادق الأقصر وأسوان عينة البحث.

الإطار النظري

لقد نال مفهوم الذكاء العاطفي Emotional Intelligence إهتمام العديد من العلماء والباحثين في مختلف المجالات النفسية والاجتماعية والإدارية، حتى أنه قد تم نشر المئات من المقالات والأبحاث والدراسات عنه خلال الفترة من منتصف التسعينات من القرن الماضي حتى الآن، وأكثر من نصفها تختص بسلوكيات القادة في المنظمات، (Landy,2005).

مفهوم الذكاء العاطفي Emotional Intelligence

جدول رقم ١: مفاهيم الذكاء العاطفي

مفهوم الذكاء العاطفي	الباحث والسنة
هو قدرة الفرد على فهم مشاعره وانفعالاته، وضبطها، وإدارتها، والتعامل معها، أو استخدامها ومعالجتها.	Wu, 2010

تابع جدول رقم ١: مفاهيم الذكاء العاطفي

مجموعة مركبة من القدرات أو المهارات الشخصية التي تساعد الشخص على فهم مشاعره وانفعالاته وسيطرته عليها جيداً، وفهم مشاعر وانفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم، وقدرته على استغلال طاقته الوجدانية في الأداء الجيد وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين.	فارس، ٢٠١٣
--	------------

بو معراف، ٢٠١٣	مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد واللازمة للنجاح المهني في الحياة.
----------------	--

المصدر: من إعداد الباحث

أبعاد الذكاء العاطفي

- ذكر (فتحي والسيد، ٢٠٠٩) أن للذكاء العاطفي خمسة أبعاد وهي كالآتي :
- ١ - الوعي بالذات: وتعنى القدرة على الإنتباه والإدراك الجيد للإنفعالات.
 - ٢ - إدارة الإنفعالات: وهي القدرة على التحكم فى الإنفعالات السلبية وتحويلها إلى إنفعالات إيجابية.
 - ٣ - الدافعية: وتعنى تنظيم الإنفعالات والمشاعر وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق.
 - ٤ - التعاطف: وهي إدراك إنفعالات الآخرين، والتوحد معهم إنفعالياً، وفهم مشاعرهم و إنفعالاتهم.
 - ٥ - المهارات الإجتماعية: قدرة الفرد على قراءة إنفعالات الآخرين.

الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي " Job Performance " هو أحد أهم محاور العمل المهني فى أى مجال كان ، حيث فى ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشرى كميزة تنافسية للمنظمات ، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من المميزات التنافسية الهامة خلال سنوات العقود الماضية ، وهذا الاداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد فى المنظمة ككل . (السحيمات، ٢٠٠٩) فقد عرفه (البقمى، ٢٠١٢) على أنه مجموعة النتائج والإنجازات التى يحققها العاملون وفقاً للواجبات والمهام الموكلة إليهم . كما عرفه (Siljanen, 2010) على أنه الدرجة التى يمارس فيها العاملون السلوك الذى يساهم فى إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة. بينما يرى (عثمان، ٢٠١٤) أن الأداء الوظيفي هو أن يقوم العامل بالواجبات والمهام الوظيفية المكلف بها بأسرع وقت وأقل جهد، مع الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة أثناء العمل.

أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي

أكد (صالح وآخرون، ٢٠١٠) إلى أن الذكاء العاطفي يمثل ذهنياً للإدارة بوصفه أحد العناصر الأساسية لنظرية (مصادر المعرفة) التي توصل إليها فدلر عام (١٩٨٦)، والتي تقر إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة، عن طريق معرفة القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرات واستعدادات المنظمات، ويحقق جودة الرأي بالقرارات في ظروف بيئية معقدة، ويكسب قوة الفطنة في بلوغ النجاح، وذلك

المعرفة بمتطلبات الوظيفة.
نوعية العمل.
كمية العمل المنجز.
المثابرة.

وإعتمد الإستقصاء علي مقياس ليكرت الخماسي بدرجات موافقة تتدرج من غير موافق بشدة حتي موافق بشدة ويوضح الجدول رقم (٣) درجات الموافقة والمدى لكل درجة.

جدول رقم ٣: مقياس الإجابة على فقرات الإستقصاء.

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	معايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
المدى	١ : ١.٨٠	١.٨١ : ٢.٦٠	٢.٦١ : ٣.٤٠	٣.٤١ : ٤.٢٠	٤.٢١ : ٥

• المدى (طول الفئة) = $٥ / (١ - ٥) = ٠.٨٠$

النتائج والمناقشة

دراسة الصدق والثبات

يوضح الجدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ المستخدم في قياس ثبات الإستقصاء، حيث توضح النتائج أن قيمة ألفا أكثر من النسبة المحددة. وهي قيمة مقبولة حيث أن النسبة المقبولة بالنسبة للبحوث الإنسانية والاجتماعية ٧٠٪ فأكثر (Pallant, 2007). وهو ما يشير إلي ثبات الإستقصاء وصلاحيته الإعتماد عليه في الدراسة وثبات نتائجه إذا ما إستخدم مرة أخرى في نفس الظروف.

جدول رقم ٤: معامل ألفا كرونباخ لمحاوِر الإستقصاء.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا
الذكاء العاطفي	٢٥	٠.٩٦
الأداء الوظيفي	١٣	٠.٩٥
الإجمالي	٢٨	٠.٩٧

التحليل الوصفي لمحاوِر البحث:

أولاً: البيانات الديموجرافية:

يشتمل ذلك التحليل الوصفي علي المتغيرات الشخصية التي يتضمنها البحث كالجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية وذلك لعينة من العاملين في بعض فنادق الأقصر وأسوان عينة البحث من خلال التكرارات والنسب المئوية. يوضح جدول رقم (٥) الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية للمبحوثين، ويتضح من الجدول أن غالبية المبحوثين ذكور وذلك بنسبة ٧٩.٦٪ بينما كانت نسبة المشاركة من الإناث ٢٠.٤٪، ويعطى الباحث ذلك إلى البيئة الإجتماعية (الصعيدية) التي تحرص على عدم تشغيل الإناث. كما يتضح أيضا أن

غالبية الباحثين وفقاً للعمر من ٢٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة كانت نسبة المشاركة ٥٢.٧% بينما كانت أقل نسبة مشاركة ٤٠ سنة فأكثر بنسبة ١٨.٧%، ويتضح من ذلك أن غالبية العاملين من فئة الشباب. أيضاً أن غالبية الباحثين وفقاً للمؤهل الدراسي كان للمؤهل المتوسط بنسبة ٥١% بينما المؤهل الجامعي بنسبة ٤٣.٨% بينما أقل نسبة كانت لصالح الدراسات العليا بنسبة ٥.٢%. كذلك يتضح من الجدول أن نسب الباحثين وفقاً للسنوات الخبرة كانت نسب متقاربة من بعضها من ٣٢.٦% إلى ٣٤.٦% وهذا يشير إلى أن مشاركة الباحثين من العاملين في عدد سنوات الخبرة المختلفة كان يميل إلى التساوي، ويعطى الباحث ذلك إلى طبيعة المكانة السياحية لتلك المحافظات. ونجد أن نسبة غالبية الباحثين وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية كان متزوج بنسبة ٦٢.٤% بينما أقل نسبة كانت لصالح أخرى (أرمل (ة)، مطلق (ة)) بنسبة ٦.٢%.

جدول رقم ٥: التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية

النسبة %	التكرار	البيانات الديموجرافية	
٧٩.٦	٣٢٠	ذكر	الجنس
٢٠.٤	٨٢	أنثى	
٢٨.٦	١١٥	أقل من ٢٥ سنة	العمر
٥٢.٧	٢١٢	من ٢٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	
١٨.٧	٧٥	٤٠ سنة فأكثر	
٥١	٢٠٥	مؤهل متوسط	المؤهل الدراسي
٤٣.٨	١٧٦	مؤهل جامعي	
٥.٢	٢١	دراسات عليا (ماجستير- دكتوراة)	

تابع جدول رقم ٥: التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية

٣٢.٦	١٣١	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٢.٨	١٣٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٤.٦	١٣٩	أكثر من ١٠ سنوات	
٣١.٣	١٢٦	أعزب	الحالة الاجتماعية
٦٢.٤	٢٥١	متزوج	
٦.٢	٢٥	أخرى	

ثانياً: آراء الباحثين تجاه الذكاء العاطفي.

أوضحت النتائج الموجودة في جدول (٦) أن أبعاد الذكاء العاطفي حصل على متوسط حسابي وفقاً للترتيب التالي: الوعي بالذات (متوسط حسابي = ٣.٢١، إنحراف معياري = ٠.٧٠)، إدارة الإنفعالات (متوسط حسابي = ٣.٢٠، إنحراف معياري = ٠.٩٧)، الدافعية (متوسط

حسابي= ٣.١٥، إنحراف معياري= ١)، التعاطف (متوسط حسابي= ٣.١٢، إنحراف معياري= ١)، المهارت الإجتماعية (متوسط حسابي= ٣.٢٦، إنحراف معياري= ١) بينما كان المتوسط الحسابي لأراء العاملين المبحوثين حول محور الذكاء العاطفي لجميع أبعادها وعباراته بشكل عام فكان (متوسط= ٣.١٩، إنحراف معياري= ٠.٨٣). أي أن أفراد عينة البحث يرون أن مستوى الذكاء العاطفي للمديرين في بعض فنادق الأقصر وأسوان عينة البحث متوسط ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها وفقا لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد.

من النتائج الموضحة في جدول (٦) يتضح أن جميع المتوسطات لفقرات البعد الأول والمعنى بتقييم ودراسة الوعي بالذات كانت قيمتها تتراوح ما بين ٢.٩٢ : ٣.٤٣ وهي تدل على مستوى متوسط إلى مرتفع أى من مستوى الحيادية الى الموافقة وذلك بإختلاف كل فقرة من فقرات البعد الأول، وبالنظر الى فقرات البعد الأول يتضح أن العنصر الثاني ترى أن مديرك يغضب عندما تطلب شئ منه أو تسأله عن شئ ما على أقل متوسط بنسبة ٢.٩٢، وهذا يدل على غضب المديرين المتزايد. بينما العنصر الثالث والخامس والخاص بأن يتسم المدير بالهدوء والتواضع ذو مستوى مرتفع، وإتفقت تلك النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (بظاظو، ٢٠١١) والتي ذكرت أن للمدراء القدرة على الإنسجام والراحة مع الآخرين.

جدول رقم ٦: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور الذكاء العاطفي.

م	العبارات	الإستجابة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		١	٢	٣	٤	٥		
		الوعي بالذات					٣.٢١	٠.٧٠
١	ترى أن مديرك يتحلى بالثقة بالنفس (يحافظ على توازنه) خاصة في المواقف الصعبة .	٥١	٨٦	١١٤	٩١	٦٠	٣.٠٦	١.٢٤٣
		١٢.٧	٢١.٤	٢٨.٤	٢٢.٦	١٤.٩		
٢	ترى أن مديرك يغضب عندما تطلب شئ منه أو تسأله عن شئ ما .	٤٦	٩٠	١٣١	١٢١	١٤	٢.٩٢	١.٠٥٧
		١١.٤	٢٢.٤	٣٢.٦	٣٠.١	٣.٥		
٣	ترى أن مديرك يتسم بالهدوء تحت أى ضغط يتعرض له .	٢١	٦٠	١٢٢	١٢٢	٧٧	٣.٤٣	١.١١٥
		٥.٢	١٤.٩	٣٠.٣	٣٠.٣	١٩.٢		
٤	يقوم مديرك بالاعتذار والأعتراف بالخطأ إذا حدث ما يؤدي إلى ذلك .	٣١	٥٩	١٢٨	١٣٣	٥١	٣.٢٨	١.١٠٣
		٧.٧	١٤.٧	٣١.٨	٣٣.١	١٢.٧		

تابع جدول رقم ٦: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور الذكاء العاطفي.

١.١٦٦	٣.٤١	٧٩	١٢٠	١٢٠	٥٢	٣١	التكرار	تشعر أن مديرك يتحلى بالتواضع في معاملته معك ومع باقي زملائك بالعمل .	٥	
		١٩.٧	٢٩.٩	٢٩.٩	١٢.٩	٧.٧	%			
		إدارة الإنفعالات								
١.٢٦٤	٣.٠٩	٥٧	١٠٤	١٢٧	٤٨	٦٦	التكرار	تشعر بأن مديرك يهتم بتهدئة الأجواء بين العاملين في بيئة العمل الفندقية .	٦	
		١٤.٢	٢٥.٩	٣١.٦	١١.٩	١٦.٤	%			
١.١١٥	٣.٢٥	٤٨	١٤٠	١٠٤	٨٣	٢٧	التكرار	ناداراً ما ترى مديرك غاضب / متعصب .	٧	
		١١.٩	٣٤.٨	٢٥.٩	٢٠.٦	٦.٧	%			
١.١٢٣	٣.٢٥	٥٣	١٢٤	١٢٩	٦٣	٣٣	التكرار	تشعر بأن مديرك يتحلى بالتفاؤل والأمل حتى في أصعب المواقف	٨	
		١٣.٢	٣٠.٨	٣٢.١	١٥.٧	٨.٢	%			
١.٢٣٧	٣.٢٦	٦٤	١٣١	١٠٣	٥٤	٥٠	التكرار	ترى أن مديرك يتحلى بالصبر والثابرة لتحقيق النجاح حتى في وجود ضغوط .	٩	
		١٥.٩	٣٢.٦	٢٥.٦	١٣.٤	١٢.٤	%			
١.٢٢١	٣.١٨	٥٥	١٢٦	١٠٩	٦١	٥١	التكرار	تشعر أن مديرك لديه القدرة على تحويل المشاعر السلبية إلى إيجابية ويتسم بالرحم.	١٠	
		١٣.٧	٣١.٣	٢٧.١	١٥.٢	١٢.٧	%			
		الدافعية								
١.٢٤٩	٣.١٧	٥٩	١١٨	١١٣	٥٥	٥٧	التكرار	يشجعك مديرك على تقديم إقتراحات وأفكار جديدة تسهم في تطوير العمل	١١	
		١٤.٧	٢٩.٤	٢٨.١	١٣.٧	١٤.٢	%			
١.١٦٢	٣.٢٨	٥٨	١٣٤	١١٠	٦٤	٣٦	التكرار	ترى أن مديرك يقابلك بأبتسامة .	١٢	
		١٤.٤	٣٣.٣	٢٧.٤	١٥.٩	٩.٠	%			
١.٢١٢	٣.٣٨	٨٤	١١١	١١٨	٥٢	٣٧	التكرار	تشعر أن مديرك يمنحك أهمية كبيرة ويشعرك بأنك مميز في العمل الفندقية .	١٣	
		٢٠.٩	٢٧.٦	٢٩.٤	١٢.٩	٩.٢	%			
١.٢٢٤	٣.١٥	٥٤	١١٧	١٢٢	٥٣	٥٦	التكرار	يستخدم مديرك العديد من أساليب التحفيز المعنوي (التشجيع اللفظي	١٤	
		١٣.٤	٢٩.١	٣٠.٣	١٣.٢	١٣.٩	%			

								(
١.٢٧٦	٢.٧٧	٣٧	٨٥	١٢٤	٦١	٩٥	التكرار	يقوم مديرك بصرف مكافأة لك في حالة إنجازك لعمل مميز ومتعب يستحق ذلك .	١٥
		٩.٢	٢١.١	٣٠.٨	١٥.٢	٢٣.٦	%		
١	٣.١٢	التقاط ف							
١.١٢٤	٣.٠١	٣٠	١٢٥	١٠٨	٩٨	٤١	التكرار	يحاول مديرك معرفة الحالة العاطفية لك (قلق - محبط - حزين) ويسألك عن سبب ذلك بشكل ودي .	١٦
		٧.٥	٣١.١	٢٦.٩	٢٤.٤	١٠.٢	%		
١.٢٢١	٣.١٤	٤٩	١٢٧	١١٤	٥٥	٥٧	التكرار	تشعر أن مديرك قادر على قراءة مشاعرك من تعبيرات وجهك .	١٧
		١٢.٢	٣١.٦	٢٨.٤	١٣.٧	١٤.٢	%		
١.٢١١	٣.١٢	٥٢	١١٣	١٢٣	٦١	٥٣	التكرار	تشعر أن مديرك مسؤول عنكم وعن راحتكم في الحياة بصفة عامة .	١٨
		١٢.٩	٢٨.١	٣٠.٦	١٥.٢	١٣.٢	%		
١.٢٢٨	٣.١٥	٤٩	١٣٠	١١٨	٤٤	٦١	التكرار	يشاركك مديرك مشاكلك الشخصية ويعرض على مساندتك في حلها .	١٩
		١٢.٢	٣٢.٣	٢٩.٤	١٠.٩	١٥.٢	%		
١.٢٨٩	٣.٢٢	٧١	١١٥	١٠٦	٥١	٥٩	التكرار	تشعر بأنك ذو مكانة عند مديرك (مقرب له) .	٢٠
		١٧.٧	٢٨.٦	٢٦.٤	١٢.٧	١٤.٧	%		
١	٣.٢٦	المهارات الإجتماعية							
١.٢٢٠	٣.٠٨	٥٢	١٠١	١٣٣	٥٨	٥٨	التكرار	يحرص مديرك على إقامة علاقات ممتازة معكم .	٢١
		١٢.٩	٢٥.١	٣٣.١	١٤.٤	١٤.٤	%		
١.١٩٥	٣.٣١	٧١	١٢٣	١٠٢	٧٣	٣٣	التكرار	تشعر بأنك تعمل في فريق عمل جماعي وأنت أحد أركان هذا الفريق .	٢٢
		١٧.٧	٣٠.٦	٢٥.٤	١٨.٢	٨.٢	%		
١.٢٠١	٣.٣١	٦٦	١٣٣	١٠٥	٥٧	٤١	التكرار	تشعر أن مديرك لديه تأثير قوى عليك وعلى زملائك بالعمل الفندقى .	٢٣
		١٦.٤	٣٣.١	٢٦.١	١٤.٢	١٠.٢	%		
١.٢٣٣	٣.٢٦	٦٤	١٣١	١٠٣	٥٥	٤٩	التكرار	يقوم المدير بحل مشكلاتكم بالفندق ويكون حريصاً على ذلك .	٢٤
		١٥.٩	٣٢.٦	٢٥.٦	١٣.٧	١٢.٢	%		

١.٣٠٢	٣.٣٦	٨٨	١٢٠	٩٤	٤٧	٥٣	التكرار	ترى أن مديرِك حريص على مواكبة التطور الحادث فى صناعة الضيافة ويحثكم على تطبيقه فى بيئة العمل ويعمل على تدريبكم عليه .	٢٥
		٢١.٩	٢٩.٩	٢٣.٤	١١.٧	١٣.٢	%		
٨٣	٣.١٩	متوسط إستجابات عينة الدراسة تجاه محور الذكاء العاطفى							

١ غير موافق بشدة، ٢ غير موافق، ٣ محايد، ٤ موافق، ٥ موافق بشدة.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن جميع المتوسطات لفقرات البعد الثانى والمعنى بدراسة إدارة الإنفعالات كانت قيمتها تتراوح ما بين ٣.٠٩ إلى ٣.٢٦ وهى تدل على مستوى متوسط، واتفقت تلك النتيجة مع النتائج التى توصلت إليها دراسة (بن جامع، ٢٠٠٩) حيث أن قدرة المديرين على إدارة الإنفعالات متوسطة لدى أفراد العينة، وبالنظر الى فقرات البعد الثانى حصلت الفقرة الأولى الخاصة بأن المدير يهتم بتهدئة الأجواء بين العاملين على أعلى نسبة من الموافقة ٤٠.١% بين فقرات البعد الثانى.

وبلغ متوسط الدافعية كأحد أبعاد الذكاء العاطفى ٣.١٥ وهى تدل على مستوى متوسط، واتفقت تلك النتيجة مع النتائج التى توصلت إليها دراسة (أبوغيدا، ٢٠١٥) حيث أن التحفيز الذاتى كان متوسط للمديرين، كما حققت الفقرة الثالثة فى ذات البعد أعلى نسبة موافقة بين أفراد عينة البحث بلغت ٤٨.٥%، والخاصة بأن يقوم المدير بمنحك أهمية كبيرة ويشعرك أنك مميز فى العمل، بينما نجد الفقرة الخامسة يقوم مديرِك بصرف مكافأة لك فى حالة إنجازك لعمل مميز ومتعب يستحق ذلك، أنها كانت بمتوسط ٢.٧٧ وهذا يدل على عدم إلتزام المديرين بسياسة التحفيز المادى.

ونلاحظ من نتائج الجدول السابق أيضا إتجاه عينة البحث نحو الحيادية على العبارات الواردة ببعد التعاطف حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابى من ٣.٠١ إلى ٣.٢٢ وهى تدل على مستوى متوسط، وأختلفت تلك النتيجة مع النتائج التى توصلت إليها دراسة (الصويلح، ٢٠١١) بأن المديرين يمتلكون مهارة التعاطف مع الآخرين، وبالنظر الى فقرات هذا البعد يتضح أن العنصر الأخير والخاص بالشعور بأنك ذو مكانة عند مديرِك. كانت نسبة الموافقة ٤٦.٣% هى النسبة الأعلى بين فقرات البعد الرابع.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن جميع المتوسطات لفقرات البعد الأخير والمعنى بدراسة المهارات الإجتماعية كانت قيمتها تتراوح ما بين ٣.٠٨ إلى ٣.٣٦ وهى تدل على مستوى

متوسط، وبالنظر الى فقرات هذا البعد يتضح أن العنصر الأخير الخاصة بأن المدير حريص على مواكبة التطور في صناعة الضيافة حصل على أعلى نسبة من الموافقة ٥١.٨% بين فقرات البعد الأخير.

ثالثاً: آراء المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي.

جدول رقم ٧: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي

م	العبارات	الإستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		١	٢	٣	٤	٥			
		المعرفة بمتطلبات الوظيفة						١	٣.٢٦
١	ترى أن مديرك على علم بالمهارات الفنية التي تقوم بها في عملك	٧٥	٥١	١١٠	١١٥	٥١	٣.٠٤	١.٢٩٢	
		%	١٨.٧	١٢.٧	٢٧.٤	٢٨.٦			١٢.٧
٢	ترى أن مديرك يتحلى بالثقافة العامة والمعرفة.	٣٤	٧٠	٩٣	١٣٨	٦٧	٣.٣٣	١.١٨٩	
		%	٨.٥	١٧.٤	٢٣.١	٣٤.٣			١٦.٧
٣	ترى أن مديرك على دراية بكل ما يحدث في صناعة الضيافة ويواكب التطور الحادث فيها ويتحدث معكم حول ذلك.	٣٨	٥٢	١٠٥	١٢٣	٨٤	٣.٤١	١.٢٢٠	
		%	٩.٥	١٢.٩	٢٦.١	٣٠.٦			٢٠.٩
٤	تشعر أن مديرك مرجع تستند إليه لمعرفة كل جديد في وظيفتك.	٥١	٥٦	١٠١	١١٦	٧٨	٣.٢٨	١.٢٧٩	
		%	١٢.٧	١٣.٩	٢٥.١	٢٨.٩			١٩.٤
		نوعية العمل						١	٣.٢٥
٥	ترى أن مديرك يمتاز بالتنظيم فيما يقوم به من أعمال.	٦٠	٤٤	١٢٠	١١٦	٦٢	٣.١٩	١.٢٥٧	
		%	١٤.٩	١٠.٩	٢٩.٩	٢٨.٩			١٥.٤
٦	لدى مديرك براعة ومهارة في تنفيذ ومتابعة سير العمل الفندقى دون الوقوع فى أخطاء	٣٢	٧٦	٨٦	١٤١	٦٧	٣.٣٤	١.١٩٠	
		%	٨.٠	١٨.٩	٢١.٤	٣٥.١			١٦.٧
٧	يقوم مديرك بتعزيز ما لديك من معلومات حول وظيفتك ويحثك على تطوير نفسك	٤٦	٥٣	١١٩	١٢٤	٦٠	٣.٢٥	١.١٩٠	
		%	١١.٤	١٣.٢	٢٩.٦	٣٠.٨			١٤.٩
		كمية العمل المنجز						١	٣.٢٥
٨	يقوم مديرك بتوفير كافة	٦٠	٤٩	١١٨	١١٧	٥٨	٣.١٦	١.٢٥١	

متطلباتكم لإنجاز العمل في وقت مناسب .		%	١٤.٩	١٢.٢	٢٩.٤	٢٩.١	١٤.٤
تابع جدول رقم ٧: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي							
٩	يكلفك مديرِك بعمل مناسب لك وليس فوق طاقتك .	التكرار	٣٥	٧٣	٩٢	١٤٨	٥٤
		%	٨.٧	١٨.٢	٢٢.٩	٣٦.٨	١٣.٤
١٠	يقوم مديرِك بتدريبك على كيفية السرعة في إنجاز الأعمال والدقة أيضاً بعقد دورات تدريبية لك وزملائك في العمل الفندقى .	التكرار	٤٢	٥٥	١١٨	١٠٨	٧٩
		%	١٠.٤	١٣.٧	٢٩.٤	٢٦.٩	١٩.٧
١	٣.٢٧	المثابة					
١١	تشعر أن مديرِك يلتزم الجدية والتفانى في العمل .	التكرار	٦٥	٤٧	١١٦	١١٥	٥٩
		%	١٦.٢	١١.٧	٢٨.٩	٢٨.٦	١٤.٧
١٢	ترى أن مديرِك قادر على إنجاز أهداف الفندق في وقتها المحدد بتشجيعكم لذلك .	التكرار	٢٨	٧٢	٩٢	١٣٥	٧٥
		%	٧.٠	١٧.٩	٢٢.٩	٣٣.٦	١٨.٧
١٣	تشعر أن مديرِك يتحمل مسؤولية إرشادكم على تحمل مسؤولية العمل الفندقى .	التكرار	٥٩	٣٧	١١١	١١٩	٧٦
		%	١٤.٧	٩.٢	٢٧.٦	٢٩.٦	١٨.٦
٩٨	٣.٢٦	متوسط إستجابات عينة الدراسة تجاه محور الأداء الوظيفى .					

٢ غير موافق بشدة، ٣ محايد، ٤ موافق، ٥ موافق بشدة.

من النتائج الواردة فى جدول رقم (٦) تبين أن المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الأداء

الوظيفى كانت وفقاً للترتيب التالى:

حصلت عبارات البعد الأول وهى المعرفة بمتطلبات الوظيفة على متوسط حسابى ٣.٢٦

وانحراف معيارى ١، وتليها نوعية العمل عند متوسط حسابى ٣.٢٥ وانحراف معيارى ١، وتليها كمية

العمل المنجز عند متوسط حسابى ٣.٢٥ وانحراف معيارى ١، وأخيراً المثابة حصلت على

متوسط حسابى ٣.٢٦ وانحراف معيارى ١ .

كما يتضح من النتائج الواردة فى الجدول أعلاه أن متوسط المعرفة بمتطلبات الوظيفة بلغت ٣.٢٦

وهى تدل على مستوى متوسط، بينما حققت الفقرة الثالثة بالبعد ذاته أعلى نسبة موافقة ٥١.٥%

والخاصة بأن المدير على دراية بكل ما يحدث بصناعة الضيافة .

كما يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط نوعية العمل بلغ ٣.٢٥ وهى تدل على مستوى متوسط، بينما حقق العنصر الثانى من البعد ذاته أعلى نسبة موافقة ٥١.٨% المعنى بأن المدير يمتلك براعة ومهارة فى تنفيذ العمل الفندقى دون الوقوع فى أخطاء .

بينما يتضح أن متوسط بعد كمية العمل المنجز بلغت ٣.٢٥ وهى تدل على مستوى متوسط، بينما حقق العنصر الأخير من البعد ذاته أعلى نسبة موافقة ٤٦.٨% المعنى بأن المدير يقوم بتدريب العاملين على سرعة إنجاز الأعمال وعقد دورات لهم، وإتفقت تلك النتيجة مع النتائج التى توصلت إليها دراسة (نعمة الله، ٢٠١٦) حيث توصلت إلى أن للدكاء العاطفى تأثير قوى على فعالية إتخاذ القرار. ومن خلال النتائج الموضحة فى الجدول رقم (٦) يتضح أن أفراد عينة البحث كانت آرائهم محايدة مع جميع عبارات محور المثابرة والمتمثلة بالعبارات أرقام ١٣، ١٢، ١١. عند (متوسط حسابى ٣.١٤، ٣.٣٩، ٣.٢٩، وانحراف معيارى ١.٢٧٣، ١.١٧٩، ١.٢٨٥). بينما حقق العنصر الثانى من البعد ذاته أعلى نسبة موافقة ٥٢.٣% المعنى بأن المدير قادر على إنجاز أهداف الفندق فى وقتها المحدد بتشجيعكم على ذلك، وإتفقت تلك النتيجة مع النتائج التى توصلت إليها دراسة (الجعيدى و دقيق، ٢٠١٧) حيث توصل إلى أن الذكاء العاطفى هو أداة قوية للرفع من الأداء الوظيفى للمنظمات .

النتائج

١. أكثر من ثلثى العاملين بفنادق الأقصر وأسوان من الذكور بنسبة ٧٩.٦% وأيضا الغالبية العظمى من العاملين ذو مستوى تعليمى متوسط بنسبة ٥١%، كما أن الغالبية العظمى من العاملين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥ - ٤٠ سنة (فئة الشباب) بنسبة ٥٢.٧%.
٢. أوضحت النتائج أن المديرين يتسمون بالغضب عند قيام العاملين بسؤالهم أو طلب شئ منهم وذلك عند متوسط حسابى بنسبة ٢.٩٢.
٣. أسفرت النتائج عن تعسف المديرين عن سياسة التحفيز المادى للعاملين فى إنجازهم لعمل مميز وذلك عند متوسط حسابى بنسبة ٢.٧٧.
٤. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفى لمديرى فنادق الأقصر وأسوان متوسط، وذلك بمتوسط حسابى ٣.١٩.
٥. غالبية العاملين إتفقوا على أن الأداء الوظيفى لمديرى فنادق الأقصر وأسوان عينة البحث متوسط، وذلك بمتوسط حسابى ٣.٢٦.

التوصيات

- تبنى مفهوم الذكاء العاطفى داخل مجال إدارة الفنادق لما له من دور فعال فى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وزيادة وكفاءة فاعلية العمل الفندقى، بحيث يصبح جزء من الثقافة التنظيمية للفنادق.
- تفعيل دور وزارة السياحة وغرفة المنشآت الفندقية فى رفع الوعى بالذكاء العاطفى لدى المؤسسات الفندقية والعاملين بها وذلك من خلال عقد ورش العمل والدورات التدريبية والنشرات التثقيفية المطبوعة، وأن يكون هناك تعاون مشترك بين غرفة المنشآت الفندقية وبين المراكز المعنية بالذكاء العاطفى من أجل الوصول إلى مستوى متميز فى الأداء.
- تحسين نظم إختبار وإختيار المديرين ورؤساء الأقسام داخل المنشآت الفندقية فى مرحلة التوظيف بما يضيف توافر الحد الأدنى من مهارات الذكاء العاطفى فى المرشحين للتعين.
- على المديرين ورؤساء الأقسام بالفنادق إتباع سياسة التحفيز المادى والهدوء والراحة فى الإجابة عن تساؤلات العاملين لديهم، والعمل على كسر الحواجز بينهم وبين جميع العاملين لديهم.

^١ باحث ماجستير بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

^٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

^٣ الأستاذ بقسم الدراسات الفندقية المعهد المصرى العالى للسياحة والفنادق

المراجع

١/ المراجع العربية

- أحمد، فارس (٢٠١٣). الذكاء العاطفي في تدريس اللغة العربية، القاهرة : دار أسامة للنشر، ص١٤.
- أبو غيدا ، ٢٠١٥ : زينة مروان توفيق ، قياس مستوى العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين والرضا الوظيفي للمرؤوسين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة اليرموك ، الأردن، ص١٨ ص١٣٩ .
- البقمي، مصلح (٢٠١٢) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص٢٤.
- الجعدي، نبيل محمد، و دقيق، عائشة على (٢٠١٧)، الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال : النظرية والإستخدامات، مجلة دراسات الإقتصاد والأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراته - ليبيا، عدد خاص، ص٤٧،٥٨ .
- السحيمات، ختام عبدالرحيم (٢٠٠٩)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى الثانوية العامة والأداء الوظيفي ، مكتبة الأسكندرية ، الطبعة الأولى ، ص٤٣، ص٤٤
- الشهري، سعد محمد علي (٢٠١٠)، " الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف".
- الصويلح، بدور فهد(٢٠١١):دور الذكاء العاطفي في إدارة المناخ التنظيمي في البنوك الكويتية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية، البحرين، ص١ .
- القحطاني، شايح بن خالد (٢٠١٥) ، الذكاء العاطفي، الأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، مج ٣٥ ، ع ٤٠١ . ص٨٦.
- بظاظو، عزمى محمد (٢٠١١) ، أثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، ص٢٦ -٣١، ١٥٢ .

- بو معارف، نصيرة(٢٠١٣). الذكاء العاطفى لدى المرأة العقيمة، دراسة عيادية لثلاث حالات من خلال تطبيق مقياس الذكاء العاطفى، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، شعبة علم نفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص٧ .
- بن جامع، إبراهيم(٢٠٠٩) " الذكاء الإنفعالى وعلاقته بفعالية القيادة " دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول – سكيكدة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، قسم علم النفس ، جامعة منتورى قسنطينة ، ص٢٢ ص٤٧ ص٤٨
- نعمة الله، عاطف كامل عطالله(٢٠١٦)، تأثير الذكاء العاطفى على دعم القرار الجماعى: دراسة تطبيقية على شركات اتصالات المحمول، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة - مصر، عدد ١ ، ص٣٤.
- عثمان، سالى على(٢٠١٤)، تأثير المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفى للعاملين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الأدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين. ص٦٩.
- فتحي، أسماء والسيد، أمل (٢٠٠٩).فاعلية القصة كمدخل لإنماء الذكاء العاطفى لطفل الروضة، مجلة الطفولة العربية، العدد السابع والثلاثون ، ص٥٢.
- صالح، احمد و العزواي، بشرى و ابراهيم، ابراهيم (٢٠١٠). الإدارة بالذكاءات – منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص٦٣.

٢/ المراجع الأجنبية

1. Aktar w,Ghufran H. Husnain M and Shahida, (2017) Journal of Accounting and Marketing, Faculty of Mangament Science, p.5.
2. Cherniss, C., (2000), The emotionally intelligent
3. workplace, Jossey-bass Awiley Company, San Francisco, p353.
4. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. Leadership and Organization Development Journal, 27(4), 265-279.
5. Keri A. Petaar, Arnold B. Bakker, Dimitri Van derlinden and Marise Ph. Born (2018) Self and other focused emotional intelligence ; Devlopment and validation of the Rotterdam emotional intelligence scale personality and individual Differences . Volume 120 1 January 2018, p.232.
6. Landy, F.j. (2005). "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence". Journal of Organizational Behavior, Vol.26. pp. 41-109

7. Pallant, J. (2007). A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS: Survival Manual. Third Edition. England, Open University Press: McGraw-Hill Education.
 8. Spencer, L., & Spencer, S. (1997). Competence at work. New York: Wiley. Spielberger, C. D. (Ed.). (2004). Encyclopedia of applied psychology. Oxford: Elsevier Academic Press
 9. Siljanen, Mikael, (2010) An Employee Perspective to performance Measurement and Management, a public sector case Study, Lappeenranta university of Technology, Russia, P5.
- Wu, C. (2010). The relationship among leisure participation, Leisure satisfaction, and emotional intelligence among elementary school teachers in Northern Taiwan. PHD, University Incarnate of Word.p55