



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

الذكاء العاطفي لمديري العلاقات العامة وانعكاسه على تخفيف ضغط العمل  
في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الموظفين

إعداد

بسام شرف سليم خليفة

إشراف

د. غسان نمر

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في  
تخصص العلاقات العامة المعاصرة

حزيران/2023

©الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة

## إجازة الرسالة

الذكاء العاطفي لمديري العلاقات العامة وانعكاسه على  
تخفيف ضغط العمل في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الموظفين

إعداد

بسام شرف سليم خليفة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2023/07/29 وأجيزت.

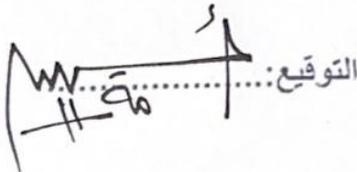
أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع: 

د. غسان نمر مشرفاً ورئيساً

التوقيع: 

أ.د. أيمن يوسف ممتحناً داخلياً

التوقيع: 

د. أسامة عبدالله ممتحناً خارجياً

## إقرار

أنا الطالب بسام شرف سليم خليفة حامل هوية رقم (994366599)، مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

الذكاء العاطفي لمديري العلاقات العامة وإنعكاسه على تخفيف ضغط العمل في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الموظفين

أقر بأن ما اشتملت عليه الرسالة نتاج جهدي الشخصي، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: .....

بسام شرف سليم خليفة

التوقيع: .....



التاريخ: 2/11/2023 .....

رقم الطالب الجامعي: 202012631

## الإهداء

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

[التوبة: 105].

إلى من أمدني بالعطاء والقوة والشموخ والحنان ..... إلى روح والديّ رحمهما الله  
إلى رمز الوفاء والحب والحنان ... زوجتي الغالية  
إلى فلذات كبدي ونور عيناى بناتي (اسيل، تالا، دانا) الحبيبات  
إلى سندي وأحبتى إخوتي وأخواتى الأعزاء  
إلى جميع الاقارب والمعارف  
إلى الاصدقاء وزملاء العمل  
إلى بلدي فلسطين

إلى كل هؤلاء واكثر أهدي ثمرة جهدي هذا

الباحث  
بسام خليفة

## الشكر والتقدير

"كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً.. فإن لم تستطع فأحب العلماء"

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على رسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتثال الى أستاذي الذي اشرف على جهدي هذا وقدم لي النصائح والإرشادات والتوجيهات في كل الاوقات رغم مسؤولياته الكثيرة

الدكتور الفاضل غسان نمر

كما واتقدم بجزيل الشكر الى المحكمين الافاضل: الاستاذ الدكتور أيمن يوسف، الدكتور اسامة عبد الله

على ما قدموه من ملاحظات أسهمت في جعل أدوات الدراسة أكثر دقة وإفادة.

وأنتقدم بالشكر من أساتذتي الافاضل في برنامج العلاقات العامة المعاصرة في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية على ما قدموه لي ولكافة زملائي الطلاب في رحلتي العلمية

الباحث

بسام خليفة

## قائمة المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة.....
ب.....	إقرار.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ح.....	قائمة الجداول.....
ي.....	قائمة الأشكال.....
ك.....	قائمة الملاحق.....
ل.....	الملخص.....
1.....	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
1.....	1.1 مقدمة.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
3.....	3.1 تساؤلات الدراسة.....
4.....	4.1 فرضيات الدراسة.....
4.....	5.1 أهمية الدراسة.....
5.....	6.1 أهداف الدراسة.....
6.....	7.1 حدود الدراسة.....
7.....	8.1 مصطلحات الدراسة.....
9.....	9.1 الدراسات السابقة.....
9.....	1.9.1 الدراسات العربية.....
13.....	2.9.1 الدراسات الأجنبية.....
19.....	3.9.1 التعقيب على الدراسات السابقة:.....
21.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
21.....	1.2 مقدمة.....
22.....	2.2 مفهوم الذكاء العاطفي.....
23.....	3.2 أسباب زيادة الإهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي.....

23	4.2 مضمون الذكاء العاطفي.....
24	النموذج الأول: نموذج 1995 Danial Goleman Emotional Intelligence:.....
24	النموذج الثاني: نموذج 1990 Mayer & Salovey Emotional Intelligence:.....
25	النموذج الثالث: نموذج 1997 Bar- On Emotional Intelligence:.....
28	5.2 المميزات الرئيسية لنماذج الذكاء العاطفي (الجبالي، 2016، 71):.....
28	6.2 القدرات والمهارات للأفراد الذين يتسمون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي.....
29	7.2 أهمية الذكاء العاطفي في العمل.....
30	8.2 مفهوم ضغط العمل.....
32	9.2 أسباب صراع الدور في المؤسسة.....
32	10.2 إنتاجية الموظفين.....
33	11.2 أهمية الإنتاجية.....
34	12.2 العوامل التي تؤثر على إنتاجية الموظفين.....
35	13.2 عوامل رفع الكفاءة الانتاجية لدى الموظفين.....
35	14.2 طرق تحسين إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.....
36	15.2 أعراض ضغوط العمل.....
37	16.2 مصادر ضغوط العمل.....
38	17.2 علاج ضغوط العمل.....
38	18.2 التأثير الإيجابي لضغوط العمل.....
39	19.2 التأثير السلبي لضغوط العمل على الأفراد والمؤسسات.....
40	20.2 واقع المؤسسات الفلسطينية والضغوطات التي تعاني منها.....
42	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b> .....
43	1.3 منهجية الدراسة.....
43	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
46	3.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
48	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b> .....
48	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
48	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....

52.....	2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
57.....	2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
64.....	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
64.....	تمهيد.....
64.....	1.5 مناقشة النتائج.....
64.....	1.1.5 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
65.....	2.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
67.....	3.5 التوصيات.....
68.....	قائمة المراجع.....
84.....	Abstract.....

## قائمة الجداول

- جدول رقم (1.2): المميزات الرئيسية لنماذج الذكاء العاطفي .....28
- جدول رقم (2.2): أبعاد ضغط العمل.....30
- الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة في المؤسسات الحكومية للعام 2023/2022 حسب متغير المؤسسة.....43
- الجدول (2.3): توزيع عينة الدراسة من موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية حسب المؤسسة للعام 2023/2022.....44
- الجدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الخصائص الشخصية والوظيفية .....45
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الذكاء العاطفي لدى مديري العلاقات العامة من وجهة نظر موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ورتبها .....48
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الوعي الذاتي  
49
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الدافعية ..50
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التعاطف.51
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس ضغط العمل من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ورتبها..52
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال غموض الدور .....53
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال صراع الدور  
54
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات مجال بيئة العمل .55
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات مجال إنتاجية الموظفين .....56
- الجدول (10.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري .....57
- الجدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأبعاد الذكاء العاطفي وأثره النسبي .....57
- على المتغير التابع ضغط العمل .....57
- جدول (12.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة لأبعاد الذكاء العاطفي والمتنبأ بها ضغط العمل .....57

- الجدول (13.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري .....58
- الجدول (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للذكاء العاطفي وأثره النسبي على المتغير التابع غموض العمل .....58
- جدول (15.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة الذكاء العاطفي والمتنبأ بها غموض العمل .....59
- الجدول (16.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري .....59
- الجدول (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للذكاء العاطفي وأثره النسبي .....60
- جدول (18.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة الذكاء العاطفي والمتنبأ بها صراع الدور .....60
- الجدول (19.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري .....61
- الجدول (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للذكاء العاطفي وأثره النسبي .....61
- على المتغير التابع بيئة العمل.....61
- جدول (21.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة الذكاء العاطفي والمتنبأ بها بيئة العمل.....61
- الجدول (22.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري .....62
- الجدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للذكاء العاطفي وأثره النسبي .....62
- على المتغير التابع غموض الدور.....62
- جدول (24.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة الذكاء العاطفي والمتنبأ بها غموض الدور.....62

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1.2): مضمون الذكاء العاطفي..... 23
- الشكل رقم (2.2): عناصر نظرية Bar- on ..... 27
- الشكل رقم (3.2): محاور إنتاجية الموظفين ..... 33
- الشكل (4.2): أعراض ضغط العمل..... 37

## قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1): إستبانة الدراسة.....76
- ملحق رقم (2): قائمة بأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.....83

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في تخفيف ضغط العمل بأبعاده (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل) لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات الكمية، للحصول على المعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق، في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، البالغ عددها (7) مؤسسات، ويعمل فيها (1325) موظف، أما عينة الدراسة تم إختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) موظف وموظفة، من موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، ومن ثم اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدة مراحل ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، واختار الباحث، سبعة عناقيد من مجموع المؤسسات الحكومية الفلسطينية البالغ عددها (60) مؤسسة، وفي المرحلة الثانية اختار الباحث عينة ممثلة وفق المؤسسة التي تم اختيارها، وذلك بالطريقة الطبقيّة العشوائية بالاعتماد على طبقة المؤسسة، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون.

خلصت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها وجود أثر للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في ضغط العمل بأبعاده (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل، انتاجية الموظفين) في المؤسسات الحكومية في فلسطين، وأشارت النتائج الى وجود أثر للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في البعد (غموض الدور) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج وجود أثر للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في البعد (صراع الدور) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، الذكاء العاطفي، ضغط العمل، الرضا الوظيفي، المؤسسات الحكومية.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة

تعتبر زيادة المؤسسات وتفرعاتها من التخصص بشكله العام نحو التخصصات الدقيقة واحدة من أهم سمات عصر الحداثة والتطور، وهو ما يجعلنا نلاحظ إزدياد عدد المؤسسات بشكل ملحوظ في مختلف المجتمعات وكافة الدول، إلا أن التحدي الأكبر الذي يواجه كافة القطاعات في أي دولة ويواجه مختلف المؤسسات يتمثل أساساً في القدرة على الإستمرارية في مواجهة التحديات التي يفرضها عليها سوق العمل وطبيعة التخصص.

إن الإستمرارية تعتبر مؤشراً حقيقياً على إستخدام إدارة المؤسسة لإستراتيجية إتصالية ناجحة مع الجمهور وكذلك هي مؤشر على أن أسلوب إدارتها وتعاملها مع مواردها البشرية هو أسلوب ناجح، باعتبار أن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لنجاح المؤسسة أو فشلها. ومن خلال ما نشهده من تغيرات وخاصة تحت مظلة الانفجار المعرفي والتقني والتكنولوجي، أصبح لزاماً على الموظف أن يزيد من إنتاجيته وأن يعمل بأقصى طاقته خلال ساعات العمل الرسمي، ليتمكن من المحافظة على مكانته الوظيفية، وهو ما أدى إلى التأثير على الموظف ليجد نفسه محاطاً بالعديد من الضغوطات التي تبرز من البيئة التنظيمية المحيطة به، فأصبحت ضغوط العمل تزداد وتشكل هاجساً كبيراً وبات هذا الهاجس من أهم مظاهر الحياة العملية.

عند النظر لخطورة نتائج ضغوطات العمل، التي قد تشكل حاجزاً نفسياً ومعنوياً لدى الموظف أمام أداء مهامه بأحسن شكل مطلوب، ركز الباحثين المتخصصين بمجال السلوك التنظيمي ووضعوا جُلَّ إهتماماتهم بالعمل على دراسة ضغوط العمل لما ينتج عنها من آثار وإنعكاسات سلبية على نفسية الموظفين في المؤسسة وسلوكياتهم، وتصرفاتهم تجاه وظيفتهم، وتجاه زملاء العمل ومؤسساتهم، ولذلك تم إطلاق إسم "القنبلة الموقوتة أو القاتل الصامت" على ضغوط العمل باعتبارها تكبر وتنمو في جسد الموظف وداخل كيانه لتصبح جزء لا ينفصل عن حياته وتصرفاته.

إن ضغوطات العمل تتفجر كالقنبلة الموقوتة عند إحتدام صراع ما بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة، ويُعتبر تدني مستوى كفاءة وإنتاجية الموظف في المؤسسة وإرتفاع معدل الغياب

وتسرب الموظف من عمله وزيادة معدلات الشكاوي وإنخفاض الروح المعنوية لديه، وتدني مستوى الرضا الوظيفي والأداء، وطلب الموظف للانتقال وإستقالته وزيادة معدلات النزاعات الشخصية في بيئة المؤسسة من أبرز الآثار لتفاقم مستوى حدة الضغوط في العمل، رغم أن درجة تأثير وحدة هذه الضغوط وما ينتج عنها متفاوت من موظف الى آخر (نبيلة، 2020، 7).

إن نجاح المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على ضرورة وجود مدراء يتمتعون بالذكاء العاطفي الذي يعتبر أداة ضرورية لتوجيه طاقات الموظفين في أعمالهم وإنجازهم وبما يتلائم مع البيئة التي تحيط بهذه المؤسسات، وقد أشار Dr. Robert Thorndike بأن الذكاء الإجتماعي أحد أنواع الذكاء العاطفي، وهو أول شخص قام بإطلاق هذا المصطلح بحيث أطلق على نوع هذا الذكاء EI مرادف الذكاء العلمي والذي يطلق عليه IQ، بحيث يشتمل الذكاء العاطفي لمديري العلاقات العامة قدرتهم إتقان الإبتعاد عن الإحباط واليأس، ووجود قابلية وتحكم بالإنفعالات، بحيث يتصفون بالقدرة على كبت ردّة الفعل أو تأجيلها لتسيير وإنجاح مواقف معينة، وقدرة مدير العلاقات العامة على إدارة عواطفه بطريقة لا تؤثر على المؤسسة وعليه بإنعكاس سلبي، بالإضافة لمقدرته على لمس عواطف الموظفين للتصرف معهم بما يناسبهم وبدون أي تأثير عليهم، وكما أشار العالم النفسي Daniel Goleman والذي أشتهر بتأليف أحد أضخم الكتب تميزاً ومبيحاً حول موضوع الذكاء العاطفي وأكد على أن نجاح الشخص في العمل يعتمد بالأساس 80% على الذكاء العاطفي و20% فقط على محصلة ذكاء الشخص (الجبالي، 2016، 32).

## 2.1 مشكلة الدراسة

أثبتت دراسات وإحصائيات حديثة في نهاية الألفية الثانية أن المدير الناجح هو من يؤثر على الآخرين في المؤسسة حيث يساهم الذكاء العاطفي لمديري العلاقات العامة في التخفيف عن الموظفين ضغوط العمل، مما جعل الذكاء العاطفي لدى المدراء يشكل أهم المتغيرات الأساسية كصفة جوهرية أساسية يستلزم وجودها لدى القائد الإداري، لأن غياب الذكاء العاطفي لدى الرؤساء في العمل ينعكس على المرؤوسين بشعور سلبي مما يؤدي لإستنزاف طاقاتهم بشكل كبير، فالعاطفة السلبية تخلق طاقات سلبية، والطاقات الإيجابية تخلق قوة إيجابية بالعمل بين الموظفين في المؤسسة مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المورد البشري ومهاراته، لذلك أصبح الذكاء العاطفي في المؤسسة أصبح جزء لا يتجزأ من فلسفة أي مؤسسة تسعى للتطور

والنجاح في كل مجالاتها الحيوية فهو يعلم الموظفين العمل مع بعضهم بروح الفريق الواحد وبكفاءة للوصول لأهداف المؤسسة، وكما يعتبر الذكاء العاطفي معيار مهم يؤثر على كفاءة المؤسسة ومجال عملها، وزيادة طاقات الموظفين بأدائهم، ومضاعفة إنتاجيتهم، وتقليل نسبة الأفراد الذين يستقيلون من وظائفهم، فغياب الذكاء العاطفي قد يتسبب في ضغوط العمل ويبرز عراقيل من شأنها أن تؤثر على الموظفين مما يؤدي لإنخفاض حماسهم ودافعيتهم للعمل في المؤسسة ونشوء صراع ونزاع بالوظيفة سيكون لها نتائج بالغة الخطورة في أي مؤسسة. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: إلى أي مدى يستخدم مديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في تخفيف ضغوط العمل (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل) لدى الموظفين؟

### 3.1 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى الإجابة عن السؤال الرئيس الذي يلخص مشكلة الدراسة والذي يتمثل: إلى أي مدى يستخدم مديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في تخفيف ضغوط العمل (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل) من وجهة نظر الموظفين؟ وينفرد منه الأسئلة الفرعية التالية:

#### السؤال الفرعي الأول:

ما مستوى الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في غموض الدور لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

#### السؤال الفرعي الثاني:

ما مستوى الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في صراع الدور لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

#### السؤال الفرعي الثالث:

ما مستوى الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في بيئة العمل لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

## 4.1 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في تخفيف ضغوط العمل بأبعاده مجتمعة (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل) لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في غموض الدور لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

### الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في صراع الدور لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في بيئة العمل لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

## 5.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية العلاقات العامة كونها وظيفة إدارية تم استحداثها مؤخراً في فلسطين، وإدراجها ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية مراعية بذلك توجه المؤسسات الحكومية في دول العالم للاهتمام بهذه الوظيفة، خاصة أن القائم بالاتصال أو رجل العلاقات العامة يستخدم إستراتيجية الذكاء العاطفي للقيام بدوره الاتصالي، وتتركز أهمية هذا البحث فيما يلي:

1. إن العلاقات العامة مهنة اتصالية افناعية تسعى الى تحقيق المصالح المشتركة بين المنظمة وجماهيرها، ويتطلب العمل في مجال العلاقات العامة العديد من المؤهلات العلمية والسمات الشخصية والإدارية للعاملين بها، ويعد الذكاء العاطفي مورداً جديداً لتنمية المقدرة على العمل تحت ضغط العمل والتخفيف منه، فامتلاك وتمتع المدراء لمهارة الذكاء العاطفي ينعكس إيجاباً على بيئة العمل الداخلية والخارجية، فتساهم في التخفيف من وطئة ضغوط العمل وخلق بيئة عمل مثالية.
2. كما تكمن أهمية هذه الدراسة كونها ستساهم في تغطية الفجوة البحثية لمتغيرات الذكاء العاطفي والتخفيف من ضغط العمل لمدراء العلاقات العامة كونها تجمع بينهما، وستبين تأثير كل منهما بالآخر من خلال تقديم بعد معرفي يعزز أهمية التركيز على التمتع بالذكاء العاطفي لدى المدراء العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.
3. بالاعتماد على النتائج التي ستصل إليها الدراسة سوف تقترح مجموعة من التوصيات لمدراء المؤسسات الحكومية توضح الدور الرئيسي الذي يلعبه الذكاء العاطفي ليتمكنوا من الاهتمام بسلوك وعواطف مدراء العلاقات العامة لتطوير فهمهم لضغوط العمل التي يمر بها مدراء العلاقات العامة، وكيفية تخفيفها بالشكل الذي يحقق استمرارية العمل وتطويره.
4. تعتبر هذه الدراسة فريدة من نوعها في استخدام الذكاء العاطفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وإن مثل هذه الدراسات ستفتح آفاق جديدة لمزيد من الدراسات حول أفضل الطرق الممكنة لتسخير الذكاء العاطفي في تخفيف ضغط العمل على الموظفين والوصول إلى تقديم خدمة أفضل في القطاع العام، وذلك وفق علم حدود الباحث.

## 6.1 أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف والكشف عما يلي:
- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في تخفيف ضغوط العمل (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل) لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين بالإضافة إلى الأهداف الفرعية التالية:
1. معرفة مستوى الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في غموض الدور لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

2. توضيح مستوى الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في صراع الدور لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.
3. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في بيئة العمل لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

## 7.1 حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: سيقوم الباحث بإجراء دراسة خلال بداية 2022 الى بداية 2023، وإظهار دور الذكاء العاطفي لهم بمرحلة فترة الدراسة، ويرجع إختيار هذه الفترة الزمنية لعدة أسباب ومنها:
  1. مشكلة الرواتب لمدة سنة وأثرها على رضا الموظفين.
  2. توقف الترقيات وأيضاً بسبب الوضع المالي المؤثر على الحكومة.لمعرفة مدى استخدام الذكاء العاطفي والتأثير على رضا الموظفين وإنعكاسه على المواطنين بحصولهم على الخدمات.
- الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية الفلسطينية (وزارة الداخلية، وزارة الصحة، وزارة التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، وزارة الحكم المحلي، وزارة الأشغال، وزارة المالية)، وذلك لكونها مؤسسات تعمل على مختلف القطاعات في فلسطين، ولديها تعاملات مع القطاعات الأكثر حيوية وبعضها تعتبر وتصنف ضمن الوزارات السيادية مثل وزارة الداخلية، وأيضاً وزارة التربية والتعليم .
- الحدود الموضوعية: الذكاء العاطفي لمديري العلاقات العامة وانعكاسه على تخفيف ضغط العمل في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.
- الحدود البشرية: الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية المثبتين والمصنفين في الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق.
- أدوات البحث: الاستبيان، وهي نموذج بها مجموعة من الأسئلة الموجهة للمبحوثين بهدف الحصول على معلومات معينة وهي أكثر الأدوات استعمالاً في العلوم السلوكية (النجار، النجار والزعبي، 2018).

## 8.1 مصطلحات الدراسة

**العلاقات العامة:** العلاقات العامة (Public Relations) جهود إدارية مستمرة ووظيفة حيوية من وظائف المؤسسات والمنظمات الحديثة في مجال الأعمال في العصر الحديث، وهي تقوم بدور فعال ورئيسي في الإدارة سواء في القطاع الخاص أو العام، إذ أنها تقوم بتسهيل الاتصال والارتباط المتبادل بين المنظمة والجمهور، وبين المنتج أو البائع، والمستهلك أو الزبون المستفيد، وهي ظاهرة إنسانية اجتماعية وحضارية في آنٍ واحد توجد حيثما يوجد المجتمع، ولا يمكن الاستغناء عن العلاقات والروابط الإنسانية بين الأفراد والمجتمعات والمنظمات أو المؤسسات التي نشأت وتنشأ عنها (صدقي، 2020، 26).

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم العلاقات العامة أبرزها (الدليمي، 2011):  
وفق قاموس أكسفورد تعرف على أنها: الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع. وهناك من ينظر إلى العلاقات العامة بأنها: الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، وللتقدم التقني في وسائل الإعلام المختلفة ولا سيما فيما يتعلق بالاتصال دور في زيادة فعالية هذا الجهاز.  
أما قاموس "وبستر" عرف العلاقات العامة على أنها نشاط ناتج عن المؤسسات أو شركات أو أصحاب مهن حكومية، أو هيئات مخصصة لإقامة العلاقات العامة الناجحة، للجمهور العام لتوعية (المستهلكين، والمساهمين، والعاملين) للتكيف مع البيئة المحيطة وتوضيح الأنشطة الاجتماعية (التميمي، 2018، 14).

**الذكاء العاطفي:** يرى العالمان "جون ماير، وبيتر سالوفي" أنه قدرة الفرد على إدراك العواطف وتقييمها وإظهارها بطريقة مناسبة، وتوليد العواطف وجلبها ليساهم في أداء الوظائف الذهنية ومقدرة الفرد بأن يتعامل مع مشاعره الداخلية ومشاعر الأفراد الآخرين للعيش بأفضل طريقة والعمل على بناء العلاقات الاجتماعية بطريقة فاعلة (بكار، 2009، 18).

ويعرف الدكتور "دانيال جولمان" الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعر الفرد والآخرين وقبولها وتوجيهها من أجل التأثير بشكل إيجابي على الموقف الذي يسعى لتحقيق أهداف كل فرد من خلال مشاركة التجربة مع المجتمع وإدارة العواطف بطريقة مثلى مع الأفراد الآخرين (الفاخري، 2018، 106). ويعرف الذكاء العاطفي أيضاً على أنه: المقدرة على التعرف على المشاعر الشخصية وعلى مشاعر الآخرين، والقدرة على التعبير عن المشاعر

بشكل دقيق وملائم (آدم، 2018)، ويطلق عدة تسميات على مفهوم الذكاء العاطفي كالذكاء الوجداني والذكاء الإنفعالي، وقد عرفه "ماير وسالوفي" على أنه مقدرة الشخص على إدراك عواطفه بطريقه دقيقة، وتعديلها وقدرته التعبير عنها، ومقدرته على إستشفاف وفهم المشاعر، وفهم عواطف الأشخاص وترتيبها، فيعمل على تعظيم النمو العاطفي والعقلي (السامرائي، 2021، 22).

وعرفه **Cooper & Sawaf** مقدرة الفرد الإحساس بشدة طاقاته الكامنة وإعتماده عليها مصدراً للقوة والقدرة لإستشفاف المعلومات وفهمها وإستنباط الصدق ومقدرته على الإتصال والتأثير، وإستعمال ذكائه العاطفي بطريقة مؤثرة وفاعلة وتجسيدها في بناء علاقات وزمالات جديدة بالثقة، والتصرف بفعالية و طاقة إيجابية تحت ضغط العمل وإيجاد حلول مبتكرة لأيام المقبلة (الخفاف، 2017، 35). والذكاء العاطفي كما عرفته "ليندا اليكسنن" بحيث تصفه بالمقدرة على الملاحظات الدقيقة وتقييم وتعبير عن العاطفة والذي يعمل على تسهيل عمليات التفكير وفهم ومعرفة وتنظيم العواطف لتشجيع النمو العاطفي والإداراسي لدى الأفراد (النجار، 2020، 40). ويعرف الذكاء العاطفي إجرائياً: على أنه مجموعة المهارات التي تمكن مدراء العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تحديد وتقييم إدارة عواطفهم الخاصة.

#### ضغط العمل:

أوضح "فريد لوثنانز" مفهوم ضغوط العمل على أنها طريقة الإستجابة المتناسبة مع أي موقف خارجي، ينتج عنه تغيرات وإنحرافات "سلوكية، أو سيكولوجية أو فسيولوجية" للموظفين في المؤسسة (نبيلة، 2020، 17). وعرف "سيزلاقي" ضغوط العمل على أنها تجربه شخصية، لها نتائج كإختلالات نفسية أو عضوية تحدث للأفراد العاملين في المؤسسة، وهي ناتجة عن عوامل في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، وقد تكون من الفرد نفسه (عليمات، 2015، 50). وكما تعرف ضغوط العمل على أنها أي تغير يحيط الموظفين قد يحدث بالمؤسسة ويسبب لهم شعور التوتر، وتعتبر نتائج هذا الشعور خطيرة وسلبية ومنها قيام الفرد بواجباته وتفتقر لإندماجه الوجداني، وقلة دافعيته والتشائم وفقدان الشغف للوسائل المبتكرة (المغربي، 2018، 68).

ويعرف ضغط العمل إجرائياً: على أنه استجابات لا يستطيع جميع الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التوافق معها حيث يختلفون فيما بينهم في درجة توافقه وحسب طبيعة شخصياتهم.

الرضا الوظيفي: من وجهة نظر **Hop pock** أن الرضا الوظيفي هو إهتمام المؤسسة بعدة عوامل ومنها الظروف (النفسية، المادية، والبيئية) والتي يوجد لها إسهام مباشر في إنتهاج أوضاع تناسب رضا الأفراد (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، 12). وعرفه سترونج على أنه مجموعة عوامل تؤثر بالعمل وتتعلق به في المؤسسة والتي تؤثر على الافراد وتجعلهم محبين له وتساهم في بدء العمل بدون منغصات (البارودي، 2015، 38). وأشار **Landy & Trumb** الى أنه مصطلح يتم إستعماله للدلالة على مشاعر الموظفين في المؤسسة تجاه وظيفتهم أو رد أفعالهم وإنطباعاتهم عنها بشكل عام (الخفاف، 2017، 371).

### المؤسسات الحكومية:

يعتبر مفهوم المؤسسات الحكومية مرادفاً لمفهوم المؤسسات العامة، وهي مجموعة من المؤسسات والتي يتم إدارتها عن طريق مجموعة من الوحدات الحكومية، وتعتمد بتمويلها على الضريبة ورسم الخدمات المقدمة للمستفيدين منها (رايس، 2020، 35).

وأول من إبتكر فكرة المؤسسة الحكومية هي فرنسا، وجوهر فكرتها تقوم على تواجد مصالح عامة وترى الدولة أنها مهمة وهي من عليها توليها، ولا تتركها للأنشطة الخاصة فتقوم بأدارتها ورعاية شؤونها بأموال الدولة، وتخصص لها مبلغ مالي مستقل لها، وتكون تحت توجيه الدولة ورقابتها (البنان، 2014، 246).

وكما أنها هيئة تتبع للدولة نفسها، ولا تهدف للربح بشكل خاص وهي تعتبر من ممتلكات الدولة، ويتم إدارة مخصصات أموالها لتحقيق مصالح مهمة لأبناء المجتمع (محمد، 2009، 179).

## 9.1 الدراسات السابقة

سوف يتم عرض الدراسات والأدبيات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، من خلال إستعراض الدراسات العربية ومن ثم الدراسات الأجنبية التي يوجد لها صلة مباشرة بمتغيرات الدراسة.

### 1.9.1 الدراسات العربية

دراسة (الغزواني، 2022) بعنوان:

"مساهمة الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة السياحية، دراسات حالة". هدفت الدراسة التعرف على مدى مساهمة متغير الذكاء العاطفي ومتغير مهارات الإتصال في المؤسسات السياحية، وقامت الدراسة بإستعراض تاريخ النشأة لمفهوم الذكاء العاطفي وتوضيح

طبيعته، وتوضيح أهداف الذكاء العاطفي، وذكر أهميته وبخاصة إذا تم توظيفه بالمؤسسات بكل أنواعها، وقامت الدراسة بعرض مجموعة من دراسات الحالة المتنوعة، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة وجود ضرورة ملحة لتوظيف المبادئ للذكاء العاطفي وبخاصة في مجال السياحة لأهميته بالتحكم وإدارة المشاعر المشتركة وتعزيز التفاعلات الإيجابية مع جميع المواقع المحتملة والبيئات المتنوعة باعتبارها كأداة للتحسين من شكل المنتجات السياحية في البلد.

**دراسة (بن عمور وعاجب، 2022) بعنوان:**

**"مساهمة الذكاء الوجداني في التنبؤ بأساليب مواجهة الضغوط الحياتية لدى طلبة الجامعة".**

هدفت الدراسة التعرف على مدى مساهمة الذكاء الوجداني في التنبؤ بأساليب مواجهة الضغوط الحياتية لطلاب جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، وبلغ عينة الدراسة 758 طالب، وأعدمت الدراسة على استخدام المقياس المخصص لأساليب المواجهة (CISS) وأيضاً مقياس الذكاء الوجداني (EI) وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة الجامعيين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الذكاء الوجداني، وأنهم يستعملون عدة أساليب تتصف بالإيجابية لكي يستطيعوا مواجهة ضغوط الحياة، وأظهرت الدراسة أيضاً أن للذكاء الوجداني مساهمة فاعلة بالتنبؤ بنوعية الأساليب المستعملة لكي يواجهوا ضغوط الحياة.

**دراسة (العاتي وباهي، 2022) بعنوان:**

**"علاقة الذكاء الوجداني بإستراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة".**

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني وإستراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة، والتعرف على الفروق بمستوى الذكاء الوجداني والتي تعزى لمتغير الجنس إن وجدت، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة 140 طالب تم إختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية من قسم العلوم الإجتماعية في جامعة الوادي، وإعدمت الدراسة بجمع بياناتها على مقياس الذكاء الوجداني (لعثمان ورزق 2001) والمقياس المختص بإستراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية (للعدرة 2021) وقد تم معالجة بيانات الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS بإستخدام معامل الارتباط لبيرسون، وإختبار T للفروق، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني وإستراتيجية (القبول، والإستسلام، والضبط الإنفعالي، وحلّ المشكلات، والدعم والمساندة، والدينية) لطلبة الجامعة، وتوصلت الدراسة أيضاً لعدم وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني وإستراتيجية المواجهة

الإنفعالية للطلبة في الجامعة، وكما توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الوجداني لطلاب الجامعة لحساب متغير الجنس لصالح الإناث.

**دراسة (السطوحي وآخرون، 2021) بعنوان:**

**"الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين بفنادق القاهرة الكبرى".**

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين بفنادق مدينة القاهرة من الفئة 5 نجوم، والتعرف على الدور المعدل للخصائص الديموغرافية "الجنس، العمر، نوع الوظيفة، الخبرة" بتحسين العلاقة بين المتغيرين وتم الإعتماد على المدخل الكمي، وتم توزيع 345 استبانة ووجد 198 استبيان صالح للتحليل الإحصائي ومن نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي للمديرين بفنادق القاهرة الكبرى وضغوط العمل وبين الذكاء العاطفي وأبعاده، ومن التوصيات التي إقترحتها الدراسة اعتبار الذكاء العاطفي متطلب أساسي للاختيار والتعيين والترقيات.

**دراسة (لطرش، 2021) بعنوان:**

**"دور الذكاء العاطفي في التخفيف من ضغوط العمل".**

هدفت الدراسة الى التعرف الى مدى مساهمة الذكاء العاطفي بالتخفيف من ضغوط العمل للأساتذة الجامعيين في الجزائر، وتم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني لجمع بيانات الدراسة وبلغ حجم عينة الدراسة من 315 أستاذ بالجامعات الجزائرية وتم استخدام معادلة النمذجة البنائية على برنامج Amos 24 وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي بأبعاده (تقييم العاطفة الذاتية، تقييم عاطفة الآخرين، استخدام العاطفة، وتنظيم العاطفة) يوجد له تأثير بشكل سلبي في ضغوط العمل على الأساتذة الجامعيين، أي أن الذكاء العاطفي يساهم في تقليل ضغوط العمل لديهم.

**دراسة (بريك وآخرون، 2020) بعنوان:**

**"مستوى الذكاء العاطفي لدى ممارسي العلاقات العامة وعلاقته بإدارة ضغوط العمل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المنظمات المصرية و التعرف على الأساليب التي ينتهجها ممارسي العلاقات العامة لإدارة ضغوط العمل في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في المنظمة، وقد تم تصميم إستبيان لجمع

بيانات الدراسة وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبعتمادها على منهج المسح لمقياس الذكاء العاطفي وأسلوب إدارة ضغوط العمل، وتكون مجتمع الدراسة من الممارسين للعلاقات العامة في المؤسسات في مصر بتتوع نمط الملكية ملكية القطاع حكومي، وملكية قطاع الأعمال العام، وملكية القطاع الخاص، وبلغ عدد العينة 405 فرد، وبلغ عدد المؤسسات 88 مؤسسة، وأظهرت النتائج لوجود علاقة ايجابية بين مستوى الذكاء العاطفي والأساليب الإقداامية "المواجهة" لإدارة ضغوط العمل وعدم وجود علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والأساليب الاحجامية "الهروب" لإدارة ضغوط العمل في المنظمة، وأوصت الدراسة ل طرح وإدراج متغير الذكاء العاطفي ضمن برنامج تدريبي والذي تطرحه المنظمات لمن يمارسون وظيفة العلاقات العامة وللعاملين فيها.

دراسة (الخرابشة والساعد، 2020) بعنوان:

"أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية".

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، حيث تكون مجتمع الدراسة صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية وتمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية وتم الإعتماد على الإستبيان أداة للدراسة وبلغ عدد عينة الدراسة 90 موظف بطريقة المسح الشامل وبلغ عدد الإستبيانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي 84 إستبيان ومن نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، ضبط الذات، التعاطف) في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تطوير مفهوم الدافعية لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية وحل جميع المشكلات التي قد تواجههم بإستخدام الطرق الإيجابية وبعيداً عن حصول قلق وتوتر وعصبية.

دراسة (عبد العزيز، 2018) بعنوان:

"مصادر ضغوط العمل لدى القائم بالاتصال في العلاقات العامة، دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة التعرف على مصادر ضغوط العمل المادية والفردية والجماعية والتنظيمية والمهنية المؤثرة على أداء القائم بالاتصال في العلاقات العامة

وتمثل المنهج المستخدم في الدراسة بالمنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة وإستخدام الباحث أداة الإستبانة في الدراسة ومن أهم ما توصلت له الدراسة أن القائم بالاتصال في العلاقات العامة تبلغ نسبة الضغوط في عمله 42 % وتؤثر على الأداء بمستوى متوسط وأهم ضغوط العمل التنظيمية لدى القائم بالاتصال في العلاقات العامة هي عدم إشراكه في اتخاذ القرارات بنسبة 23 % وأوصت بجملة من التوصيات ومنها العمل على توفير بيئة عمل تتصف بالراحة للقائم بالاتصال في العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.

**دراسة (العقون وقرش، 2018) بعنوان:**

**"الذكاء العاطفي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط".**

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والضغط الوظيفي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز في مدينة الأغواط وبلغ حجم عينة الدراسة 72 موظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في مدينة الأغواط، وتم إستخدام المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج وجود مستوى مرتفع للذكاء العاطفي، وأما ضغوط العمل فقد بلغت مستوى متوسط في المؤسسة، ومن أهم توصيات الدراسة إعتناء فرصة الإستفادة من المستوى المرتفع للذكاء العاطفي للموظفين في المؤسسة والعمل على تنمية مهارتهم وصقلها لمقاومة ضغط الوظيفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.

### **2.9.1 الدراسات الأجنبية**

**دراسة (Malik et al (2022) بعنوان:**

**"The nexus of servant leadership and project success: the mediation of emotional intelligence and job stress and moderation of team effectiveness".**

**"العلاقة بين القيادة الخادمة ونجاح المشروع: الدور الوسيط للذكاء العاطفي وضغوط العمل والاعتدال في فعالية الفريق".**

هدفت الدراسة دراسة أثر القيادة الخادمة على نجاح المشروع في المنظمات غير الحكومية التي تعمل في دولة نامية مثل باكستان، وقد تم العمل على إختبار الدور الوسيط للذكاء العاطفي

للموظفين (EI) وضغوط العمل (JS) بين القيادة الخادمة في حال نجاح المشروع، ومعرفة أثر المتغير الوسيط لفعالية الفريق في العمل وبلغ حجم عينة الدراسة 441 مفردة ممن يشتغلون عدة مشاريع متنوعة وقد اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، ومن أهم نتائج الدراسة أن تأثير الفريق يلعب دوراً متوسط ومهم لضمان نجاح المشروع في باكستان.

دراسة (Srivastava et al (2022) بعنوان:

**“Impact of imparting emotional intelligence skills training program to enhance emotional intelligence and work stress among staff nurses of tertiary care hospital of North Gujarat”.**

**“أثر برنامج التدريب على نقل مهارات الذكاء العاطفي لتعزيز الذكاء العاطفي وضغوط العمل بين ممرضات العاملين في مستشفى الرعاية الثالثية في شمال غوجارات”.**

هدفت الدراسة قياس أبعاد الذكاء العاطفي لمجموعة من الممرضات العاملات، للبحث عن العلاقة بين العوامل الاجتماعية والعوامل الديموغرافية والذكاء العاطفي، لإقتراح برنامج متخصص لمهارات التدريب للذكاء العاطفي الذي سوف يتم تجريب نجاعته في هذه الدراسة والتجربة، للعمل على قياس أثره في التحسين لمهارة الذكاء العاطفي خلالها، والعمل على تقييم التطور في أداء الأعمال بعد تجريب متغير الذكاء العاطفي، عينة الدراسة اشتملت على عدد من الممرضات اللواتي يعملن بمشفى GMERS في باتان، المختصين بقسم العناية المركزة وأقسام المشفى العام، بلغ حجم العينة من القسمين (24) و(42) ممرضة ووضعهم بمجموعات تجريبية وضابطة، تم الاعتماد على الإستبانة أداة للدراسة للإجابة عن أسئلة متعلقة بالمتغيرات الاجتماعية والديموغرافي لعينة الدراسة، واختبار **Schutte Self-Report EI** بالإضافة لإستبيان مسح **WP** المختص من قبل نظام صحي لجامعة ميشيغان، وتم استخدام التحليل الاحصائي للبيانات الكمية بإستخدام الانحراف المعياري وإختبار  $t$  واختبار  $t$  المقترن ومن النتائج ظهر تحسن كبير بمتوسط درجة **EI** أي  $5.938 \pm 145.16$  بعد تدخل من متوسط درجة **EI** الأساسي  $4.21 \pm 132.42$ ، وكما أظهرت الدراسة تحسن بالأداء الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند تدخل متغير الذكاء العاطفي، وكما أظهر التدريب في الدراسة أثر إيجابي على أداء الممرضات مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين جودة الرعاية للمرضى.

دراسة Saragih et al (2022) بعنوان:

**“The Effect of Dual Role Conflict, Emotional Intelligence and Competency on Entrepreneur Woman Performance through Work Stress in Himpunan Pengusaha Pribumi Medan”.**

"تأثير تضارب الأدوار المزدوجة والذكاء العاطفي والكفاءة على أداء رائدات الأعمال من خلال ضغوط العمل في هيمبونان بينغوشا برييومي ميدان".

هدفت الدراسة التعرف على تأثير تضارب الأدوار المتعددة والذكاء العاطفي والكفاءة على أداء سيدات الأعمال من خلال متغير ضغوط العمل في HIPPI وتم استخدام المنهج الكمي الوصفي في هذه الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من المنتسبون والأعضاء في هيمبونان بينغوشا برييومي ميدان، وبلغ حجم العينة 149 مفردة والتي تم تحديدها باستخدام معادلة Slovin، عن طريق سحب عينة عشوائية بسيطة، وقد تم تحليل البيانات من خلال PLS-SEM عن طريق برنامج Smart PLS ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة وجود تأثير إيجابي للذكاء العاطفي على الأداء، ووجود تأثير سلبي ومعنوي لمتغير ضغوط العمل على الأداء، ووجود تأثير إيجابي وهام للذكاء العاطفي على الأداء من خلال ضغوط العمل.

دراسة Al Bathani & Faris (2022) بعنوان:

**“The Effect of Emotional Intelligence, Intellectual and Discipline on Employee Performance with Work Stress as a Moderating Variable at Prima Indonesia University”.**

"تأثير الذكاء العاطفي والفكري والانضباط على أداء الموظف مع ضغوط العمل كمتغير معتدل في جامعة بريما إندونيسيا".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الذكاء العاطفي والذكاء الفكري والانضباط وتخفيفه من ضغط العمل من تأثيره على أداء الموظف في جامعة بريما إندونيسيا والأداء كمتغير تابع، وبلغت عينة الدراسة 60 موظف عن طريق توزيع الاستبيان، وتم استخدام المنهج الكمي ونهج ترابطي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية SEM مع نهج المربعات الصغرى الجزئية PLS وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي والذكاء الفكري والانضباط كان لها تأثير إيجابي على الأداء، ويعمل على تخفيف ضغط العمل بشكل كبير من تأثير الذكاء الاقتصادي والذكاء الفكري

على الأداء، ولكنه لا يخفف بشكل كبير من انضباط العمل على الأداء لموظفي UNPRI إما بشكل مباشر أو غير مباشر.

دراسة Chigeda et al. (2022) بعنوان:

**“Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress”.**

" الاستمرار في الالتزام التنظيمي: دور الذكاء العاطفي ، ودعم التوازن بين العمل والحياة ، والضغوط المرتبطة بالعمل".

هدفت الدراسة لإستخدام نظرية متطلبات الوظائف JD-R لمعرفة آثار الضغط المرتبط بالعمل ودعم توازن بين الحياة والعمل والذكاء العاطفي على إستمرار الإلتزام التنظيمي لمن يعملون بالمؤسسات التي تعاني من مشكلة نقص الموارد، وأستخدم المنهج الكمي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 212 موظف بمدارس خاصة بغرب مدينة زيمبابوي، ومن نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي خفف بشكل كبير من تأثير الإجهاد المرتبط بالعمل على الإلتزام بالاستمرارية التنظيمية ، ودعم التوازن بين العمل والحياة الاستمرار بالإلتزام التنظيمي.

دراسة Rafiq et al. (2022) بعنوان:

**“Does Emotional Intelligence Dwindle the Stress Due to Time Pressure and Work Overload? A Case Study of Nurses in Public Hospitals”.**

" هل يقلل الذكاء العاطفي من التوتر بسبب ضغط الوقت وعبء العمل الزائد؟ دراسة حالة للممرضات في المستشفيات العامة".

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الذكاء العاطفي على الإجهاد بالعمل والنتائج عن ضغوط الوقت وأعباء العمل المتزايدة وتواجه الممرضات في المستشفيات هذا الضغط بشكل متكرر ويومي بإعتبار أن الإجهاد بالعمل بسبب ضغوط العمل والوقت بالتأثير على الصحة (العقلية، والبدنية، والغياب، والدوران، وإرهاق عاطفي) ويعد الذكاء العاطفي من أفضل الإستراتيجيات للتأقلم ويتم تطبيق دراسته على الكثير من المنظمات وعند دراسة متغير الضغط وأعباء العمل بمتغير الذكاء العاطفي وجد أن الذكاء يرتبط عكسياً بضغط الوقت وأعباء العمل الزائدة، وتم استخدام تحليل SmartPLS 3.0 وتم إستخدام الإستبيان لجمع بيانات الدراسة بإختيار العينة

العشوائية التطبيقية، حيث بلغت عينة الدراسة 359 ممرضة من أصل 2000 ممرضة، وتظهر نتائج الدراسة أن معامل المسار للعمل الحمل الزائد (-0.55) ولضغط الوقت (-0.38)، مربع R (0.31) و (0.14) لحمل العمل الزائد والوقت.

دراسة Lu et al. (2022) بعنوان:

### **“Relationship Between Emotional Intelligence, Job Burnout and Turnover Intention of Hotel Staff”.**

**“العلاقة بين الذكاء العاطفي والإرهاق الوظيفي ونية دوران موظفي الفندق”.**

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي للموظفين في الفندق والإرهاق الوظيفي ونية الدوران، وتم استخدام الاستبيان أداة للدراسة والذي تم توزيعه على 312 موظف في الفندق، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط سلبي بين الذكاء العاطفي ونية الدوران الوظيفي والتأثيرات المتوسطة للإرهاق الوظيفي في عملية اتخاذ القرار بالدوران، بعد ظهور كوفيد-19 حيث سلطت الدراسة الضوء على الإستراتيجيات التجريبية لتحسين الذكاء العاطفي لدى الموظفين في الفندق وتقليل ضغط الارهاق بالعمل والتي سينتج عنها تقليل من معدل الدوران للموظفين في مجال الفنادق.

دراسة Setiawan & Indradewa (2022) بعنوان:

### **“The Effect of Work Stress and Emotional Intelligence With Motivational Mediation Variables on Employee Performance in the Transportation Industry in Jakarta”.**

**“تأثير إجهاد العمل والذكاء العاطفي مع متغيرات الوساطة التحفيزية على أداء الموظف في صناعة النقل في جاكرتا”.**

هدفت الدراسة التعرف على تأثير ضغط العمل وتأثيره على الجانب التنظيمي كالذكاء العاطفي والتحفيز والأداء وتم إجراء هذه الدراسة على 350 مفردة في أندونيسيا وتحليل النتائج على SEM وأظهرت نتائج الدراسة أن ضغوط العمل والذكاء العاطفي يوجد له تأثير إيجابي على الموظفين وإقترحت الدراسة لإجراء المزيد من البحوث بمتغيرات أخرى لفهم العوامل التي قد تؤثر على أداء الموظفين وسوف تساهم الدراسة بتقديم توصيات مهمة للشركات لعقد التدريبات والتحفيز للعاملين بطريقة متواصلة باعتبار أن الموظفين بالشركة هم أساسيين بالشركة وقد يسبب الإرهاق ومن المتوقع أن التدريب يوفر جو عمل مناسب.

دراسة (2022) René بعنوان:

**“Workload, Emotional Intelligence and Professional Stress Level among Employees of Private Commercial Companies in Abidjan”.**

"عبء العمل والذكاء العاطفي ومستوى الإجهاد المهني بين موظفي الشركات التجارية الخاصة في أبيدجان".

هدفت الدراسة الى التعرف على تقييم مستوى إجهاد العاملين في المنظمات في المنظمات التجارية الخاصة في أبيدجان، على عبء العمل والعمل والذكاء العاطفي على عينة من 60 مفردة، بإستخدام أداة الدراسة الاستبيان وتم تحليل النتائج بإستخدام اسلوب T للعينة المستقلة، وأظهرت النتائج أن العاملين يوجد لديهم مستوى عالي من الإجهاد والموظفين الذين لا يوجد عندهم قدرة لإستخدام ذكائهم العاطفي يوجد لديهم مستويات عالية من التوتر مقارنة مع قرائنهم الأذكاء عاطفياً، وسوف تعمل هذه الدراسة سوف تعمل على تمكين مديري الشركات التجارية الخاصة بإدارة ضغوط العمل بطريقة أفضل مع مراعاة عبء العمل المطلوبة منهم وتنفيذها بذكائهم العاطفي.

دراسة (2022) USMANI et al. بعنوان:

**“AN EMPIRICAL STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB STRESS AND JOB PERFORMANCE: A MODERATING ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE”.**

"دراسة تجريبية للعلاقة بين ضغط العمل والوظيفة على الأداء: الدور المعدل للذكاء العاطفي".

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وضغوط العمل الدور المعدل للذكاء العاطفي، بإعتبار أن الضغوط تؤثر على جميع مجالات الحياة، ويتأثر الأداء بطرق سلبية أو ايجابية على 14 مدرسة خاصة وبلغ حجم العينة 358 من المعلمين وتم تحليل البيانات بإستخدام الاستقصاء الاحصائي و SPSS 20.0 وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الاداء الوظيفي وضغوط الوظيفة والاجهاد الوظيفي والعلاقة بينهم بواسطة الذكاء العاطفي.

### 3.9.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أن الذكاء العاطفي وإنعكاسه على تخفيف ضغط العمل من المواضيع الهامة التي شهدت إهتمام كبير بالفترة الأخيرة، وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة René (2022) ودراسة (العقون وقرش، 2018) ودراسة (Lu et al, 2022) ودراسة (Rafiq 2022) بأداة الدراسة التي تم استخدامها وهي الاستبانة، وأختلفت مع الدراسة الحالية دراسة (الخرابشة والساعد، 2020) من حيث منهج الدراسة باستخدام منهج المسح الشامل ودراسة (Chigeda et al, 2022) باستخدامها المنهج الكمي وتشابهت الدراسة الحالية بالأداة المستخدمة، وكما تشابهت أيضاً دراسة (الخرابشة والساعد، 2020) بإختيار أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) بإستثناء أن دراسة (الخرابشة والساعد، 2020) أضافت بُعد آخر للذكاء العاطفي والذي تمثل (بضبط الذات)، أما دراسة (بريك وآخرون، 2020) تشابهت مع الدراسة الحالية بالمنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي التحليلي وإختلفت بأنها إعتمدت على منهج المسح لمقياس الذكاء العاطفي، وأما دراسة (لطرش، 2021) فقد اختلفت مع الدراسة الحالية بإستخدامها الإستبيان الإلكتروني، وكما إختلفت بإختيارها لأبعاد المتغير المستقل "الذكاء العاطفي" حيث إعتمدت على الأبعاد التالية: (تقييم العاطفة الذاتية، تقييم عاطفة الآخرين، استخدام العاطفة، وتنظيم العاطفة)، وكما تشابهت دراسة (السطوحي وآخرون، 2021) بإستخدام نفس أداة الدراسة وهي الإستبيان، وإختلفت دراسة (العاتي وباهي، 2022) مع الدراسة الحالية بانها استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، وإستخدمت دراسة (Saragih et al, 2022) ودراسة (Malik et al, 2022)، المنهج الكمي الوصفي وتحليل البيانات على برنامج Smart PLS.

أما بالنسبة لدراسة (الغزواني، 2022) ركزت على التعرف على مدى مساهمة الذكاء العاطفي ومهارات الإتصال في المؤسسات السياحية، وقامت الدراسة بإستعراض تاريخ النشأة لمفهوم الذكاء العاطفي وتوضيح طبيعته، وتوضيح أهداف الذكاء العاطفي، وذكر أهميته وبخاصة إذا تم توظيفه بالمؤسسات بكل أنواعها، بينما ركزت الدراسة الحالية على مفهوم الذكاء العاطفي، وأهميته ومضمونه، مع ذكر نماذج ونظريات الذكاء العاطفي والمميزات الرئيسية لنماذج الذكاء العاطفي، ولكن مع الإعتداد على نموذج نظرية Bar-On، مع ذكر سمات الأفراد الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي.

إن كثيراً من الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة قد أجريت بالغالب في دول متقدمة، أما المنطقة العربية فيرى الباحث أن متغيرات الدراسة لا زالت بحاجة الى المزيد من البحث والدراسة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتربط هذين المتغيرين، الذكاء العاطفي وهو المتغير المستقل، وتخفيف ضغط العمل وهو المتغير التابع، وهي تمثل مواضيع مهمة ومعاصرة، بالإضافة لتطبيقها في فلسطين، بقطاع المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 1.2 مقدمة

يعتبر الذكاء العاطفي من المواضيع البارزة التي شهدت إهتماماً على الصعيد النظري والصعيد التطبيقي، باعتباره بوسيلة تساعد الفرد بالتعرف على شعوره وأحاسيسه، لأن معرفة النفس البشرية والدراية بالشعور محور فاصل لفهم الفرد مكونات ذاته، فالشخص الواثق بنفسه يُعتبر أحسن من يعيش حياته، لإملاكه حاسة مميزة يستدل بها في قراراته مثل إختيار الوظيفة المناسبة له للعمل بها، وأشار Goleman إلى أن الذكاء العاطفي يؤدي للتقمص الوجداني وتعزز لدى الشخص المساعدة وإيثار الآخرين، فالفرد الذي يتميز بالذكاء العاطفي يكون أكثر إستطاعة على إستشفاف المؤشرات والعلامات الإجتماعية لمساعدة الأفراد عند الحاجة، بإعتبار فنون العلاقات البشرية تعتمد بشكل كبير على مهارات إدارة إنفعالات الأفراد، لأنها مهارة للقيادة وفعالية الإتصال والتواصل مع الأشخاص المحيطين بالفرد (حسن، 2017، 27).

لذلك إن كل مؤسسة تسعى لتكون ذات فعالية لتحقيق أهدافها، حيث يختلف الموظفين بقدراتهم وإرتباطهم بعملهم، ومستوى جهدهم المبذول تجاه مهامهم وواجباتهم الوظيفية، ويبرز جوهر هذه الإمكانيات لدى الموظفين الذين يتسمون بصفات الذكاء العاطفي، مما جعل المؤسسات تهتم بهذا الجانب لدى موظفيها، لمميزاته التي تنعكس على مضاعفة وتطوير الأداء المؤسسي بين الموظفين، وجوهر الشخصية الناجحة للموظف تكمن في قدرته على التحكم والسيطرة على عواطفه وإنفعالاته، مما ينعكس على قدرته بالتكيف مع ضروريات الوظيفة والبيئة المحيطة فيها للتعامل مع ضغوطاتها (إسماعيل، 2021، 116).

ويُعتبر المورد البشري في المؤسسات من أهم محركاتها الدافعة نحو التطور، ويظهر المحرك الأساسي لها وهو المدير بقدراته المميزة لزيادة الفاعلية التنظيمية بذكاءه العاطفي، فينظم العلاقات بين الموظفين في المؤسسة، وهذه المهارة يجب توافرها عند كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، فإملاك أساليب ومهارة الذكاء العاطفي تؤدي للقيام بالمهام بطرق مناسبة، ومن هذه المهارات الوعي الذاتي والدافعية والتعاطف وهذه المهارات سوف تركز هذه الدراسة عليها (القرشي، 2021، 25).

## 2.2 مفهوم الذكاء العاطفي

يرى العالمان **Salovey & Meyer** أن الذكاء العاطفي هو مقدرة الأفراد على إدراك عواطفهم والقدرة على تقييمها وإظهارها بطريقة مناسبة، ومقدرتهم إستحضار عواطفهم وتوليدها لمساعدتهم على تأدية ذات الطابع الذهني بكفاءة عالية، والتصرف مع مشاعرهم الداخلية بطريقة مناسبة ومشاعر الأفراد المحيطين بهم لتأدية الأعمال بطريقة أفضل وتوفير جوّ من العلاقات الإجتماعية ذات الطابع التفاعلي، وعن طريق إستعمال اللغة التي يغلب عليها سمة العاطفة (بكار، 2009، 18).

وهو قدرة الفرد للتعامل بطريقة إيجابية مع نفسه أولاً ومن ثم مع المحيطين به، ومقدرته للتكيف والتعامل مع عواطفه الداخليه لتحقيق أكثر منفعة مستطاعة لنفسه من الشعور بالسعادة ولمن يعملون معه في نفس المنظمة (العيتي، 2015، 18).

وقد قام قاموس Oxford بتعريف العاطفة على أنها أي خوف أو إهتياج يؤثر بالعقل البشري أو عواطف الشخص ومشاعره، بحيث تكون حالة هيجان للحالة العقلية للفرد (الأعسر وكفافي، 2015، 72).

ويُعد Bar-on من الأوائل الذين إهتموا بمفهوم الذكاء العاطفي أو الذكاء الوجداني، بأطروحة الدكتوراة الخاصة به، والتي ناقشها سنة 1988 والتي تعتبر بداية أعماله، وقدم نموذج الذكاء العاطفي سنة 1997 حيث يرى بأن الذكاء العاطفي هو مزيج من المؤثرات للمهارة والكفاءة العاطفة والإجتماعية لدى الفرد والتي يوجد لها تأثير على قدراته لفهم ما يجول بخاطره ونفسه وطريقة تعبيره عنها، وإدراك مشاعر الأشخاص الآخرين والإتصال بهم، ومقاومة التحديات اليومية وضغوطات الحياة (حميد، 2012، 3).

أما Weisinger فقد عرف الذكاء العاطفي على أنه طريقة مميزة لإستخدام الإنفعالات بذكاء، عن طريق الإرتكاز على إدارة الإنفعالات لدى الأفراد للمساعدة في توجيه السلوك والتفكير لتعزيز النتائج (الخفاف، 2017، 35).

بينما عرفه Fletcher & Richburg بأنه نمط من أنواع الذكاء الإجتماعي والذي يزوده بالقدرة على معرفة وإدراك مشاعره مع إدراك مشاعر الأفراد الآخرين، وإستغلال المعارف بالتصرفات المناسبة، والتعامل الجيّد مع المواضيع وتنفيذ الواجبات (النجار، 2020، 39).

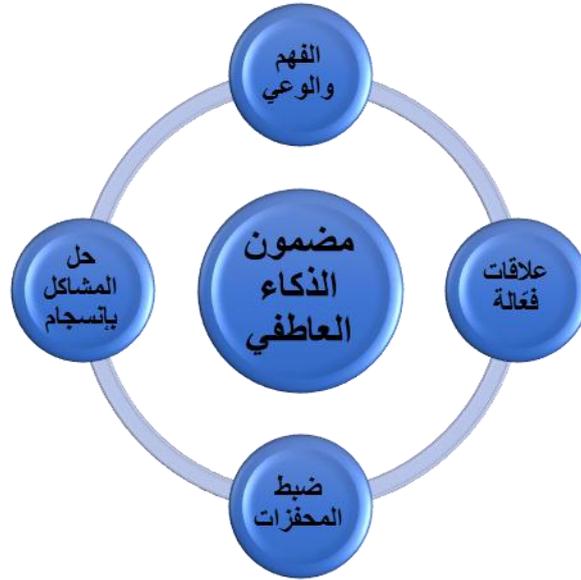
### 3.2 أسباب زيادة الإهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي هو (السامرائي، 2021، 19):

أولاً: يرجع السبب على فكرة مفادها أن الأشخاص يختلفون فيما بينهم بالمهارات الإنفعالية التي نستطيع قياسها والتي تعتبر من الأفكار الهامة، مما يتيح المجال لدراسة الفروق بين الأفراد التي لم تتطرق لها المقاييس المعتادة لذكاء الأفراد وشخصياتهم.

ثانياً: ومن الناحية النظرية بسبب مدى أهمية النتائج التي يتم توقعها بما يخص إرتباط الذكاء العاطفي بمتغيرات كثيرة ومهمة، حيث يرتبط الذكاء العاطفي بما يوجد داخل الأفراد من مهارات كإنخفاض القلق وإنخفاض الضغوط وتعديل تنظيم المزاج لديهم.

### 4.2 مضمون الذكاء العاطفي

ويتضمن الذكاء العاطفي قدرة الأفراد على تفعيل الوعي الذاتي لديهم وطريقة الفهم للأمور وتعبيرهم عن ذاتهم، وإنسجامهم وتغلغلهم بالعلاقات الفعالة مع الأطراف الأخرى في مجال أعمالهم، وطريقة تعاملهم مع إنفعالاتهم وطريقتهم في ضبط محفزاتهم، والإنسجام في حل المشاكل الإجتماعية أو الشخصية بما يتلائم مع المواقف (عامر والمصري، 2018، 53).



الشكل رقم (1.2): مضمون الذكاء العاطفي

من إعداد الباحث بالإعتماد على (عامر والمصري، 2018، 53)

يوجد مجموعة من النظريات المتنوعة للذكاء العاطفي، لكن يوجد ثلاث نماذج والتي تُعتبر من أفضل النماذج للذكاء العاطفي وهي:

## النموذج الأول: نموذج 1995 Danial Goleman Emotional Intelligence:

أشار الحريري (2016، 309) أن نموذج جولمان للذكاء العاطفي يعتمد على خصائص الفرد وسماته الشخصية والتي تركز على قدرات الأفراد ودوافعهم النفسية والذاتية، مع تأطيره لمفهوم الذكاء العاطفي بإعتباره تشكيلة من المهارات العاطفية التي يمتاز بها الأفراد والتي تعتبر محرك لنجاح السلوكيات المهنية بالوظيفة بالإضافة الى المواقف التي يتعرض لها الفرد بحياته، وإعتبر جولمان أن الذكاء العاطفي يرتكز ويتكون من (5) قواعد جوهرية وهي:

1. وعي الفرد بذاته: عن طريق إدراك الفرد لعواطفه الكامنه وإستشعاره لها عن طريق تفعيلها للوصول إلى أفضل قرار مناسب.
2. التعاطف وإستشعار الأحاسيس: ومقدرة الأفراد على معرفة شعور الآخرين وإستشفاف أحاسيسهم.
3. إدارة الأفكار والمشاعر: وهي مقدرة الأفراد على التحكم والسيطرة على أفكارهم وإنفعالاتهم بمرونة وبما يتناسب مع المواقف المتفاوتة.
4. التفاعل وتكوين العلاقات: وهي مقدرة الأفراد على التفاعل النشط مع الآخرين، مع إنشاء علاقات إجتماعية حسنة مع الآخرين.
5. تحفيز الفرد لذاته: وهي القوة الكامنه داخل الأفراد التي تعمل كمحرك للوصول للطموح والأهداف.

## النموذج الثاني: نموذج 1990 Mayer & Salovey Emotional Intelligence:

إهتم ماير وسالوفي في النموذج بالجانب اللامعرفي للذكاء العاطفي بإعتباره مجموعة قدرات تكشف عن سبب التفاوت بين الأفراد بمستوى الفهم لحقيقة العواطف والإنفعالات برصد مشاعر الآخرين وإستغلال هذه القدرات بتوجيه سلوكياته وإنفعالاته بما يخدم المنظمة والأفراد (الحريري، 2016، 245).

ويتكون الذكاء العاطفي من (4) مكونات أو أبعاد وهي (Iacolino et al, 2023, 82):

1. قدرة الفرد على إدراك الذات بمشاعر الأفراد وسهولة التعبير عنها.
2. قدرة الفرد على التمييز بين مختلف أنواع المشاعر.
3. قدرته على الفهم الواضح لمشاعر الأفراد وعواطفه وتحليلها بدقة.
4. قدرة الفرد على تنظيم وترتيب المشاعر بنفسه وبالأفراد الآخرين.

### النموذج الثالث: نموذج 1997 Bar- On Emotional Intelligence

وهي النظرية التي سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة عليها نظرية الذكاء العاطفي Bar- on لنموذجه والذي قام بتقديمه لخمس مكونات أساسية ومهمة للذكاء العاطفي وهي كالاتي (الحنيطي، 2019، 49):

1. ذكاء مدير العلاقات العامة الشخصي الداخلي ويشتمل على:

\* الوعي الذاتي، ووعي مدير العلاقات العامة الذاتي والإنفعالي، وهو قدرته على إكتشاف مشاعر الفرد (الموظف) وإنفعالاته الداخلية، وفهم طريقة تفكيره، والعمل على تمييزها.  
\* التحقيق للذات: وهو مقدرة مدير العلاقات العامة إستشفاف ومعرفة إنفعالات الموظف الكامنة في داخله وسعيه المتواصل لكي يحقق هدفه، وإستمتاعه بما إستطاع تحقيقه.  
\* والإصرار: قدرة مدير العلاقات العامة على التعبير عن مشاعره وأفكاره والنضال من أجلها.

2. مهارة مدير العلاقات العامة مع الأفراد الآخرين وتشتمل على:

\* التعاطف: قدرة مدير العلاقات العامة الإنتباه لمشاعر الموظفين وتقديرها، وتعني قراءة إنفعالاتهم.

\* المسؤولية الاجتماعية: مقدرة مدير العلاقات العامة إيضاح فكرة على أنه شخص متعاون مساهم في جماعة المؤسسة الإجتماعية.

3. قدرة مدير العلاقات العامة على التكيف والموائمة وتشتمل على:

\* قدرته على إدارة مشكلات المؤسسة: وهي مقدرته على تشخيص وتحديد المشكلة، والوصول الى حلها بفعالية.

\* المرونة: وهي تكيف إنفعالاته وسلوكه وما يفكر فيه بما يتناسب مع الموقف الحاصل والظرف الحالي.

4. مقدرة مدير العلاقات العامة على إدارة أي ضغوط نفسية وتشتمل على:

\* تحمل مدير العلاقات العامة للضغط النفسي ومقدرته على مواجهة أي مشكلة وأي ظرف قد يحصل.

\* الدافعية الذاتية: وهي مقدرة مدير العلاقات العامة على ضبط إنفعالاته وسيطرته عليها ومراجعتها داخلياً، والتفكير بروية.

5. مزاجه العام وتشتمل على:

\*التفائل: قدرة مدير العلاقات العامة للنظر للجوانب المضيئة في الحياة، والتصرف بإيجابية عند حدوث مشاكل وتحديات.

\*السعادة: قدرة مدير العلاقات العامة للشعور بلذة الحياة والرضا عنها، بينه وبين نفسه فتعكس على الموظفين العاملين في المؤسسة.

وأشار (عامر والمصري، 2018، 61) بنموذج Bar- on أن الذكاء العاطفي يتكون من 5 أبعاد وهي:

أولاً: ذكاء المدير الإجتماعي: وهي قدرة المدير التعاطف مع الآخرين، ومعرفته لمشاعرهم المتقلبة، ومقدرته لتكوين صداقات العمل، والشعور الداخلي لديه لمسؤوليته الإجتماعية.

ثانياً: ذكاء المدير الشخصي: وهي وعي مدير العلاقات العامة بالمشاعر الداخلية الموجوده فيه، وتمييزه بين المشاعر المختلطة، وإدراك المشاعر المتشابهة ومقدرته للتعبير عن هذه المشاعر.

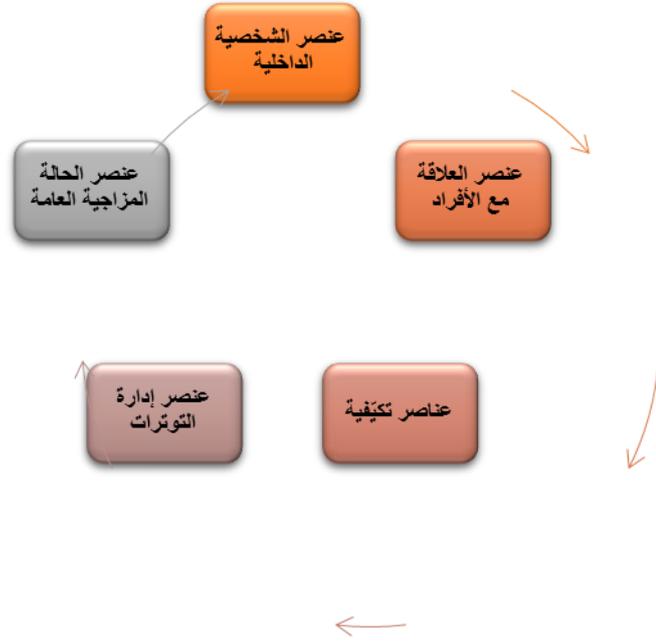
ثالثاً: قابلية المدير للتكيف: وهي مقدرة مدير العلاقات العامة التصرف بطريقة مرنة مع أي موقف جديد قد يحصل، وقدرته على تغيير مشاعره على حسب ما يستوجب المواقف.

رابعاً: إدارة مدير العلاقات العامة لضغوط العمل: وهي مقدرته بالتعامل بسلاسة مع أي ضغوط متنوعة قد تواجه المؤسسة والعمل على حل المشاكل بطرق مبتكرة، وكيفية مواجهته للمشاكل المعقدة بكل كفاءة وفعالية، وقدرته على ضبط مشاعره.

خامساً: مزاجه العام: ويقصد بها نظرته الإيجابية لشخصيته ومشاعره الداخلية، فيتصّب مدير العلاقات العامة بتفكير إيجابي، وشعوه نحو نفسه بالرضا والسعادة والتفائل.

حيث ركز Bar- on في نظريته للذكاء العاطفي على (15) كفاءة ومقدرة، وتم توزيعها على (5) عناصر تمزج ما بين عدة نواحي (شخصية، وإنفعالية، وإجتماعية) لدى الفرد وهي (سعيد،

:2017، 49):



## الشكل رقم (2.2): عناصر نظرية Bar- on

من إعداد الباحث بالإعتماد على (سعيد، 2017، 49)

- **عناصر الشخصية الداخلية للفرد:** تشكل بنية الفرد من عدة عناصر والتي تعمل على مساعدة الأفراد بالتصرف بطريقة ناجحة مع نفسه مثل: الوعي الذاتي، والتوكيد الذاتي، وتقدير الذات، وإستقلالية الفرد.
- **عناصر العلاقات ما بين الأفراد:** والتي تتشكل من مجموعة عناصر تعاون الأفراد على إنشاء علاقات إجتماعية شخصية موفقة، ولها تأثير بنتائج إيجابية على الأفراد المحيطين مثل: تعاطف الفرد، وكفاءته الإجتماعية، وعلاقاته الإجتماعية الشخصية.
- **العناصر التكيفية:** والتي تدعم الأفراد بالتكيف الملائم مع الأحداث، وضروريات التعامل بالبيئة المحيطة بالفرد، مثل: المرونة وإدارة المشاكل.
- **عناصر إدارة التوترات:** وهي عناصر تدعم الأفراد بإدارة ضغوطات الحياة والعمل، وكبح الإندفاعات، والضبط السليم للذات، مما يجعله صابر على التوترات، وقادراً على تحمله مع الضغوطات النفسية.
- **عناصر الحالة المزاجية العامة للفرد:** والتي تساعد على تشخيص ومعرفة الحالة المزاجية لنفسه، ومقدرته على تعديلها والتي تشتمل على تفاعل الفرد وسعادته.

## 5.2 المميزات الرئيسية لنماذج الذكاء العاطفي (الجبالي، 2016، 71):

### جدول رقم (1.2): المميزات الرئيسية لنماذج الذكاء العاطفي

النموذج الأول:	النموذج الثاني:	النموذج الثالث:
للدكتور روفين بارون	للباحثان ماير وسالوفي	للدكتور دانييل كولمان
حيث تناول نموذجه بإعتباره مجموعة مميزة من (سمات، معرفة عاطفية ومعرفة إجتماعية، قدرات) والتي تعمل بشكل مباشر بالتأثير على قدرة الأفراد بالتكيف بفعالية مع البيئة ومتطلباتها، ومع التركيز بالأساس في هذا النموذج على صحة التكوين النفسي للأفراد ومقدرتهم للتكيف مع ما يواجههم من مواقف.	ويرى الباحثان أن الذكاء العاطفي ما هو إلا مجموعة من قدرات ذهنية للفرد، والتي نستطيع قياسها عن طريق إستعمال موقف للإختبار يعتمد بالأساس على المقدرة والأداء، ويقوم هذا النموذج بالتركيز على تقدير يستند على أداء الفرد، ويشبه إختبارات الذكاء التقليدية.	والذي تم تقديمه سنة 1998 في الكتاب بعنوان "بحث الذكاء العاطفي" وإعتبره كولمان محصلة لبراعة ومقدرة الأفراد على ترجمة المهارات التي يمتلكونها بداخلهم "الوعي الداخلي" وطريقة إدارتهم الذاتية ودرجة الوعي الإجتماعي لديهم وإدارة علاقات العمل بطريقة ناجحة، حيث يركز كولمان بشكل أساسي على الذكاء العاطفي ودوره في أداء الأفراد المنجز بالعمل.

من إعداد الباحث بالإستناد إلى (الجبالي، 2016، 71)

وإمتازت نماذج الذكاء العاطفي السابقة بتقديم مفهوم "الذكاء العاطفي" على أنه كفاءات يتميز بها الفرد ترتبط بأبعاد متنوعة، حيث ركز نموذج دانييل كولمان على عدة كفاءات وهي (كفاءة الفرد الشخصية، وكفاءة الفرد الاجتماعية، وكفاءة الفرد بإدارة ذاته)، بينما ركز ماير وسالوفي على أن الذكاء العاطفي له عدة أبعاد وهي: إدراك الفرد لعواطفه وإدارة إنفعالاته وبراعته بالتعبير عنها، وفهم الفرد لإنفعالاته والتحكم بها، وإدراك الفرد لعواطفه الكامنة بداخله بالإضافة لمقدرته على تحليلها للتعامل مع مشاعره ومشاعر الآخرين المحيطين به حيث يستطيع إدارة عواطفه والتحكم بها، بينما تميز نموذج On -Bar بإعتباره مجموعة قابليات أو مقدرة ترتبط بمعارف تمزج بين (المعارف الاجتماعية والمعارف الإنفعالية) والتي تعتبر محرك أساسي يؤثر على قدرة الفرد على معالجة أي موضوع أو مسألة تواجه الفرد في عمله (السامرائي، 2021، 46-48).

## 6.2 القدرات والمهارات للأفراد الذين يتسمون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي

(المصري وعامر، 2018، 70):

- يتصفون بالتعاطف مع المحيطين بهم، وبخاصة بأوقات الضغوطات.

- التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم بسلاسة.
  - سهولة تكوين علاقات الصداقات مع الإبقاء عليهم.
  - إحترام الأفراد الآخرين وتقدير جهودهم.
  - التحكم والسيطرة على تقلبات المزاج والمشاعر وردود الفعل تجاه الآخرين.
  - التصدي للأخطاء والإنتهاكات الخارجية.
  - مواجهة أي موقف صعب بدرجة عالية من الثقة.
  - الإستقلالية في الآراء مع فهم المواضيع والعقلانية بالحكم عليها.
  - فهم المشاكل بين الأفراد وإيجاد الحلول بسهولة بما يتناسب مع جميع الأطراف.
- ويوجد الكثير من المهارات المطلوبة في سوق العمل اليوم ومن أهمها الذكاء العاطفي بإعتبارها من أهم المهارات التي يتصف بها الأفراد للتوظيف، وبإعتبار أن الذكاء العاطفي (والعواطف) في المؤسسة تؤثر على العلاقات بين الموظفين والتعاون فيما بينهم، وتنعكس بمهارة الإدارة لدى الفرد وإيجاد حلول للمشكلات والتعاون والإتصال الفعال بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل مؤسسية أكثر تواصل وسعادة، فالذكاء العاطفي في المؤسسة يوجد له تأثير جوهري ومباشر على أداء الموظفين، وخلق دافع يؤثر ويصب بنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وإستعانت بعض المنظمات بمساعدة من علماء نفسيين للموظفين لضمان بيئة عمل صحية لهم لتعزيز العلاقات بينهم، للحصول على قوى عاملة ذكية عاطفياً ( Fatima & Lateef, 2022, ) (179).

## 7.2 أهمية الذكاء العاطفي في العمل

يعتبر الذكاء العاطفي مفتاح النجاح في جميع نواحي الحياة، وهذا ما أكدت عليه الدراسات الحديثة أن للذكاء العاطفي يؤثر بشكل مباشر على نجاح الفرد في حياته بحيث تتبأ بنسبة 80% من النجاح، بإعتباره يمتلك مهارات تبين شخصيته المتزنة والقادرة على تحمل جميع المسؤوليات في المنظمة، فهي مهارة لها إنعكاس وقوة إيجابية على الفرد بالتعاون مع الموظفين وفهم مشكلاتهم وحلها، وقدرته على السيطرة على نفسه بالمواقف الصعبة والمضطربة والتصرف بإتزان بسلوكه ومشاعره مع الأفراد العاملين بالمؤسسة، وينعكس على تواصل الفرد

بفعالية مع جميع المواقف والأحداث مع قوة بصيرته لتوقع النتيجة المترتبة على أي سلوك (عبد الغني، 2020، 94).

ويعتبر الذكاء العاطفي في العمل مؤثر إيجابي وذو أهمية كبيرة في بيئة العمل في المؤسسات وبخاصة على جميع الموظفين، وهذا ما أكد عليه الدكتور Daniel Goleman بإبتكاره لمفهوم "عدوى المشاعر" عن طريق قاعدته التي وضعها (Good mood = Good work) فالمزاج الجيد ينعكس على العمل بطريقة جيدة، فالحالة العاطفية للمدير في المؤسسة تنعكس على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وعندما يكون المدير أو القائد متعاون ومتفائل ومنفتح مع الموظفين تنعكس كالعدي بحيث ينقل هذه الصفات والأجواء لفريق عمله، وإذا افتقر لمهارات الذكاء العاطفي ينعكس بشكل سلبي على الأفراد بإنخفاض إنتاجيتهم وأدائهم لأعمالهم، فهو مؤثر فعال في سلوكيات الأفراد بزيادة مستويات التعاون بين الأفراد (بن عبد الملك، 2021، 106).

## 8.2 مفهوم ضغط العمل

أشارت نبيلة (2020، 17) إلى أن Krause & Margolis قد وضعا تعريف لضغط العمل على أنه ظروف محيطية بالموظفين يتفاعل من خلالها عوامل بمجال العمل مع شخصيات الموظفين فتؤدي إلى إختلال بتوازنه (النفسي، أو الفسيولوجي، أو النفسي والفسيولوجي). وكما تعتبر ضغوط العمل حالة عقلية وجسمية للموظف وضغوط كبيرة خاصة عندما يوشك وقت إنتهاء مدة العمل مما ينعكس على زيادة بمستوى القلق لديهم (Victoria, 2022, 42).

### جدول رقم (2.2): أبعاد ضغط العمل

بيئة العمل Work Environment	صراع الدور Role Conflic	غموض الدور Role Ambiguity
*وجود نقص بالمعلومات لدى الموظفين. *عدم سهولة التنقل (المواصلات) للوصول الى المؤسسة. *ترتيب جدول مواعيد العمل الغير مناسب للموظفين. *إستثناء الموظفين من إتخاذ	*يحدث صراع الدور للفرد في حالة مواجهته لكثير من المتطلبات الوظيفية المتناقضة، ويتسبب صراع الدور لعدم إشباع حاجات الأفراد الإجتماعية بالإضافة إلى ارتفاع معدل ضربات قلبه مما يؤدي لإرتفاع بضغط الدم في	*وجود نقص بالمعلومات التي يحتاجها الموظف في أداء وظيفته وضبابية صلاحياته بالوظيفة فينتج عنه حالات عدم التأكد مما يؤدي لتوتر الفرد وعدم معرفته بإجراءات العمل المتبعة في المؤسسة، ومسؤولياته التي تتعلق

بمجال وظيفته. *يظهر عندما يواجه الفرد في وظيفته توقعين أو عدة توقعات لدوره في المؤسسة فيصبح في دوامة من الغموض لدوره وغير قادر على الموازنة وتحقيق جميع التوقعات في نفس الوقت.	جسمه وإنخفاض رضاه الوظيفي وثقته بأداءه وبرؤسائه وبالمؤسسة التي يعمل بها. *وهو أن يتلقى الفرد بالمؤسسة مجموعة من المعلومات المتضاربة من عدة أفراد مختلفين عن مجموعة المهام الواجب عليه أداءها والقيام بفعالها، وعن مستوى أداءه المطلوب منه تحقيقه بالعمل.	القرار. *زيادة نسبة الخلاف والنزاع بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة. *إستفزاز الموظفين بتغيير فجائي بالهيكل أو مواقع عملهم. *وجود إهمال وفوضى واضحة في المؤسسة (بيئة العمل). *كثرة واجبات الموظفين ومهامهم مع الوقت الضيق لأداء هذه المهام.
---	---	--

الجدول من إعداد الباحث بالرجوع الى: (عليمات، 2015، 66؛ Salama et al., 2022, 3؛ عبد العظيم وآخرون، 2020، 90؛ تايلور، 2008، 337؛ علاء الدين، 2013، 67).

**غموض الدور Role Ambiguity:** يشير غموض الدور لدى الموظف لوجود نقص بالمعلومات التي يحتاجها في أداء وظيفته وضبابية صلاحياته بالوظيفة فينتج عنه حالات عدم التأكد مما يؤدي لتوتر الفرد وعدم معرفته بإجراءات العمل المتبعة في المؤسسة، ومسؤولياته التي تتعلق بمجال وظيفته (عليمات، 2015، 66). وكما يظهر عندما يواجه الفرد في وظيفته توقعين أو عدة توقعات لدوره في المؤسسة فيصبح في دوامة من الغموض لدوره وغير قادر على الموازنة وتحقيق جميع التوقعات في نفس الوقت (Salama et al., 2022, 3).

**صراع الدور Role Conflic:** يحدث صراع الدور للفرد في حالة مواجهته لكثير من المتطلبات الوظيفية المتناقضة، ويتسبب صراع الدور لعدم إشباع حاجات الأفراد الإجتماعية بالإضافة إلى إرتفاع معدل ضربات قلبه مما يؤدي لإرتفاع بضغط الدم في جسمه وإنخفاض رضاه الوظيفي وثقته بأداءه وبرؤسائه وبالمؤسسة التي يعمل بها (عبد العظيم وآخرون، 2020، 90). وهو أن يتلقى الفرد بالمؤسسة مجموعة من المعلومات المتضاربة من عدة أفراد مختلفين عن مجموعة المهام الواجب عليه أداءها والقيام بفعالها، وعن مستوى أداءه المطلوب منه تحقيقه بالعمل (تايلور، 2008، 337).

**بيئة العمل Work Environment:** ان بيئة العمل في المؤسسة تتأثر بالضغط التنظيمي حيث أن الجو في المنظمة من حيث إرتفاع الرطوبة وعدم وجود تكييف، مع الساعات الطويلة للعمل وضبابية التعليمات، وعدم وجود تعاون متبادل بين الموظفين وعدم التفاهم بين الإدارة

والعاملين بالمؤسسة هي عوامل لها تأثير على زيادة الضغط التنظيمي، وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى وجود عدة مصادر متنوعة للضغوط التنظيمية ومنها (علاء الدين، 2013، 67):

- وجود نقص بالمعلومات لدى الموظفين.
- عدم سهولة التنقل (المواصلات) للوصول الى المؤسسة.
- ترتيب جدول مواعيد العمل الغير مناسب للموظفين.
- إستثناء الموظفين من إتخاذ القرار.
- زيادة نسبة الخلاف والنزاع بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة.
- إستفزاز الموظفين بتغيير فجائي بالهيكل أو مواقع عملهم.
- وجود إهمال وفوضى واضحة في المؤسسة (بيئة العمل).
- كثرة واجبات الموظفين ومهامهم مع الوقت الضيق لأداء هذه المهام.

## 9.2 أسباب صراع الدور في المؤسسة كما اشارت له (إسماعيل، 2004، 68):

عندما يواجه الموظف صراع الدور يشعر بحالة إختلاف وصراع بشعوره ما بين ما هو مطلوب منه للقيام به وما يجب القيام به بأداءه وطريقة إجراء هذا العمل ومن أسبابه:

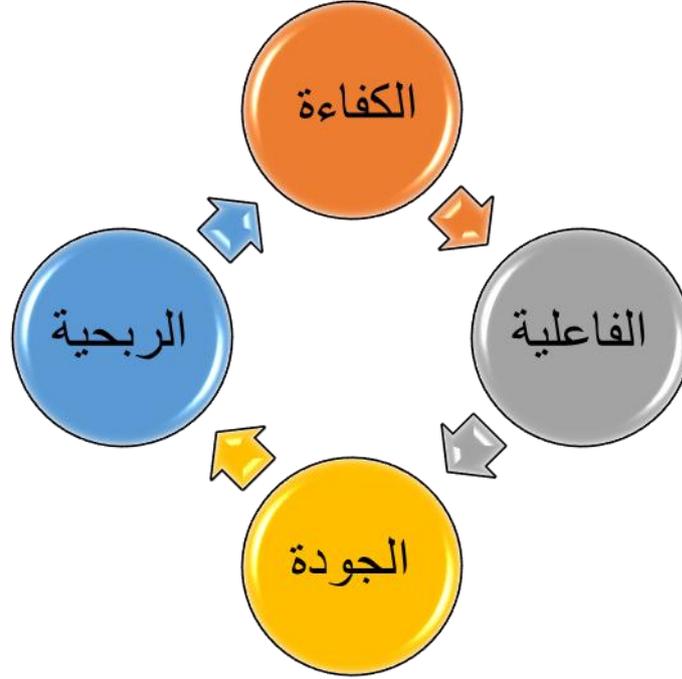
1. عدم تواجد تعليمات واضحة وتوجيه محدد للعمل.
2. عدم تواجد بطاقة الوصف الوظيفي في المؤسسة، أو تكون غير دقيقة أو سليمة.
3. عدم الإطلاع من قبل الموظف على بطاقة الوصف الوظيفي.

## 10.2 إنتاجية الموظفين

**مفهوم الإنتاجية:** تعرف إنتاجية الموظفين على أنها ما يتم إنتاجه من الموظف بفترة زمنية محددة، وهو دليل على نجاح المؤسسة في إستعمال الموارد البشرية وفعالية جهودهم المبذولة تجاه العمل (الحيالي وعودة، 2016، 50).

وكما تعرف الإنتاجية بأنها سعي المؤسسة الحصول على الكفاءة في العمل Efficiency لتحسين إنتاجية الموظفين، وجوهر الإنتاجية هو عمل الموظفين ببراعة (باعمر، 2017، 65).

ويرى Sourwine أن مفهوم إنتاجية الموظفين يستوجب أن يراعي عدة محاور أساسية وهي (عبد الرحمن، 2020، 209):



الشكل رقم (3.2): محاور إنتاجية الموظفين

من إعداد الباحث بالإعتماد على (عبد الرحمن، 2020، 209)

## 11.2 أهمية الإنتاجية

في جميع المؤسسات تهدف الإدارة لزيادة إنتاجية الموظفين ونتائج عملهم لكل 60 دقيقة من العمل مع الإهتمام بإنجاز العمل بوقت سريع وبأقل التكاليف، وتتعكس زيادة الإنتاجية على الموظفين في المؤسسات بتحقيق الترقيات وزيادة الرواتب (الهوش، 2018، 329). وأضاف المغربي (2020، 108) أن أهمية زيادة كفاءة إنتاجية الموظفين تنعكس على:

- تنعكس على تحسين وتجميل صورة المؤسسة، فتعمل على جلب العملاء ممن يحتاجون للخدمة، وجلب أفضل الموظفين للعمل في المؤسسة.
- تنعكس زيادة إنتاجية الموظفين على تحسين مهارات الموظفين وأدائهم في الوظيفة.
- تعمل على مضاعفة الجودة المقدمة لجميع العملاء وتلقي العميل للخدمات المتميزة.

## 12.2 العوامل التي تؤثر على إنتاجية الموظفين (محمد، 2016، 33):

- قوى العمل أو القوى البشرية: حيث أن تواجد الكادر الفني المؤهل والمدرب يعمل على تحسين أداء الموظفين الإنتاجي في المؤسسة، والذي يؤدي بدوره لتحقيق أهداف المؤسسات.
- رأس المال المستثمر بالنسبة لقوة العمل في المؤسسة: فالمؤسسة التي تستخدم تقنيات حديثة وتستثمر بالآلات والأجهزة المتطورة يؤدي لتحسين إنتاجيتها وتتطور في مجال عملها.
- تقديم حوافز (مادياً، ومعنوياً): إن تقديم الحوافز للموظفين في المؤسسة يعمل على تحسين إنتاجية الموظف، وعندما تقدم المؤسسة ذلك يتم تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وويتعكس على مستوى أدائهم في العمل وتصبح المؤسسة متميزة بمستوى عالي من الإنتاجية لموظفيها ومن ثم تتميز على المستوى العام للمؤسسات الحكومية.
- قوانين وأنظمة العمل والتشريعات في الدولة: وهي التي يتم إصدارها والمختصة بالأعمال الخدمية والإنتاجية يوجد لها تأثير مباشر على مستويات إنتاجية الموظفين في المؤسسات وتطورها.
- عوامل إدارية وتنظيمية: إن الإستناد على أساس علمي في تعيين مسؤوليات الإداريين وصلاحياتهم، وطرق إتخاذ القرارات له أثر واضح في زيادة إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية أو تقصير بمستوى إنتاجية الموظفين في هذه المؤسسات.
- الإعتماد على التطور التكنولوجي: حيث أن الإعتماد على الإبداعات والإبتكارات الفنية في أساليب العمل في المؤسسات الحكومية تعمل على تحسين مستويات إنتاجية الموظفين وتطورها، على الصعيدين الخدمات والمنتجات في المجتمع.
- العوامل السياسية والاجتماعية والإقتصادية في الدولة ولها دور أساسي بالتأثير على الإنتاجية وهي كالاتي:
  - عوامل سياسية: يوجد تأثير للعوامل السياسية بالمجتمعات حيث تلعب دور حيوي وأساسي من خلال ما يتم ممارسته من قوانين وتعليمات وقرارات وإجراءات في العمل.
  - عوامل إجتماعية: بنية الدولة الإجتماعية وتركيبها السكاني مثل (الجنس، والعمر، ومستوى التعليم، والمهارات) وقيم وأعراف المجتمع وعاداته والتقاليد والأعراف المنتشرة لها تأثير على الإنتاجية وتطورها.

- عوامل إقتصادية: حيث أن العوامل الإقتصادية في الدولة وما يصاحبها من تغييرات بطبيعة الأسواق وحدّة المنافسة ومستوى الدخل للأفراد تؤثر على الإنتاجية.

### 13.2 عوامل رفع الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين (قانه، 2018، 244):

- 1- العوامل الفنية وتشتمل على:
  - إستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.
  - تصميم الوظيفة Job Design.
  - طرق العمل وأساليبه.
- 2\_ العوامل الإنسانية وتشتمل على:
  - قدرة الموظفين على القيام بأداء مهامهم وتدرج تحت محورين وهما:
    - المحور الأول: تواجد المعارف والخبرات لدى الموظف، بالإضافة لتوافر تدريب مناسب لهم.
    - المحور الثاني: تواجد المهارات والقدرات الشخصية لدى الموظفين، وتكوينهم الجسمي والنفسي.
  - رغبة الموظفين بالعمل لدى المؤسسة، وتشتمل على:
    - الحاجات والرغبات لدى الموظفين.
    - الظروف (المادية، والإجتماعية) للعمل.

### 14.2 طرق تحسين إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

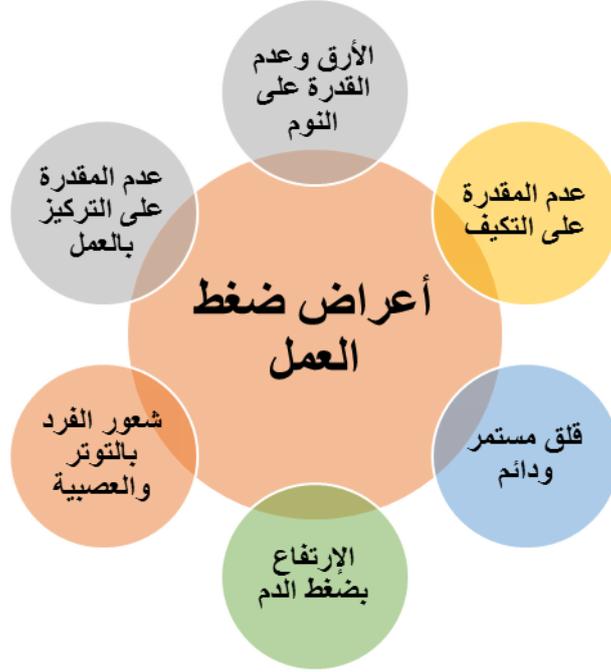
(المرجوشي، 2008، 95):

- تعتبر مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات من أهم الطرق لتحسين إنتاجيتهم.
- تقسيم العمل.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين في المؤسسة.
- تحسين طرق وأساليب العمل في المؤسسة.

- عدم الإستغناء عن الموظف وضمان إستمرارية عمله في المؤسسة.
- تحديد الأهداف والمسؤوليات في المؤسسة، وتطبيق البرامج لذلك.
- مواكبة التغيير والتكيف معه بطريقة مستمرة.
- معاملة جميع الموظفين بطريقة عادلة فيما بينهم.
- الإهتمام بتطبيق برامج تختص بعملية تدريب الموظفين.
- تشجيع إستعمال الإتصال المفتوح في المؤسسة وفعالية الإتصالات فيها.

## 15.2 أعراض ضغوط العمل (عبد الفتاح، 2013، 19):

يوجد العديد من الأعراض التي تظهر على الموظف الذي يعاني من ضغوط العمل في المؤسسة ومنها شعور الفرد بمشاكل بجهازه الهضمي، وعدم التعاون مع الأفراد الآخرين بالمؤسسة، ولا يستطيع الفرد الإسترخاء، وعدم التوازن الإنفعالي لدى الفرد، مع التعرق بغزارة بالإضافة لفقدان الشهية للطعام، والتعرض لإصابات بالعمل، وجود آلام بالمعدة والقولون، والإسراف بتعاطي الفرد للمسكنات أو المخدرات والكحول، عدم المقدرة على التعبير والشعور بألم الرأس دائماً. وأشار (Fahmi et al. (2022, 82 إلى أن التوتر من أخطر ضغوط العمل على سلامة الموظف بإعتباره تهديد مباشر للسلامة الجسدية والصحية، والإجهاد عندما يحدث للموظف يحدث توترات من شأنها التأثير على مشاعر الموظفين فتتعاكس على طريقة تفكيره ويظهر الإجهاد الواضح على حالته الجسدية وإن لم يتم التعامل معه بطريقة مناسبة سوف يؤدي لعدم مقدرة الموظف على التفاعل بطريقة إيجابية مع البيئة المحيطة بالعمل (البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) وهذه الأعراض السلبية تؤثر على أداء مهامه وأعماله مع عدم مقدرته على التكيف مع المطالب المؤسسية وعدم تواجد رفاه نفسي للموظفين.



الشكل (4.2): أعراض ضغط العمل

من إعداد الباحث بالإعتماد على (عبد الفتاح، 2013، 19)

## 16.2 مصادر ضغوط العمل (علاء الدين، 2013):

يوجد عدة مصادر لضغوط العمل في المؤسسة ومنها:

- 1- وجود إهمال وفوضى في بيئة العمل.
- 2- عدم توافر المعلومات الكافية.
- 3- عدم إشراك العاملين بعمليات إتخاذ القرار في المؤسسة.
- 4- زيادة المهام على الموظف والواجبات المطلوبة منه مع الوقت القليل لأداء هذه المهام.
- 5- صعوبة المواصلات للوصول إلى المؤسسة.
- 6- تغيير مفاجيء بالهيكل التنظيمي أو مواقع الموظفين بالعمل.
- 7- كثرة الخلاف والنزاع بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 8- المهام الغامضة وعدم إعداد الموظفين وتدريبهم للعمل عليها.
- 9- عدم ملائمة جدول العمل للفرد.

وتؤدي ضغوط العمل إلى مشاكل وسلبيات عديدة مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وأداء الموظف، وزيادة معدلات الدوران بالعمل مع تغيّب الموظفين للهروب من ضغوط العمل وزيادة معدلات التسرب الوظيفي لدى الأفراد (Pradoto et al., 2022, 347).

## 17.2 علاج ضغوط العمل (المغربي، 2015، 77):

يوجد عدة طرق لمعالجة ضغوط العمل في المؤسسة ومنها أهم ثلاث طرق وهي كالآتي:  
أولاً: الإسترخاء: بحيث تركز هذه الطريقة على جلوس الفرد بطريقة مستريحة وهادئة مع تركيز تفكيره بشخص محدد أو كلمة معينة واحدة، ويحصل الفرد على نتائج مشابهة لنتائج التأمل.

ثانياً: التأمل: يوجد للتأمل عدة طرق والتي تعتمد على تمارينات Yoga وتهدف وصول الفرد لحالات الراحة والهدوء الجسمي العميق، وتكون عن طريق جلوس الشخص بوضع مريح وإغلاق العينين مع ترديد لفظ ليس له معنى لإفراغ ذهنه للوصول لدرجة من الإسترخاء مع تهيئة ذهن الفرد وتمرينه على عدم التأثر بضغوط العمل في المؤسسة.

ثالثاً: تدريب الموظف على مراقبة تغيرات جسمه: وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق الإسترخاء الفعلية والعملية لعلاج ضغوط العمل عن طريق إستعمال جهاز إلكتروني تم تصميمه لتدريب الفرد وزيادة وعيه بحصول أي تغييرات في جسمه، وإستناداً عليه سيقوم الفرد بتصرفات معينة للسيطرة على هذه التغيرات الحاصلة.

## 18.2 التأثير الإيجابي لضغوط العمل (Rifa' et al. 2023, 1):

عندما يكون مستوى التوتر الناتج عن ضغوط العمل لدى الفرد منخفض نسبياً، أو بمستوى (معتدل) فإنها تعمل كمحرك لزيادة تحسين الأداء ويعمل كمحفز للإنتاج والوصول إلى أعلى درجات التفوق في أداء المهام لدى الأفراد في المؤسسة، مما يزيد بدافعيتهم لأداء المهام ويتيح المجال للموظفين نحو الإبتكار والإبداع الوظيفي بأفكار مبتكرة لحل المشكلات.

## 19.2 التأثير السلبي لضغوط العمل على الأفراد والمؤسسات (العدواني، 2015، :41)

أولاً: التأثير في السلوك: قد يحصل مع الفرد تغيير بسلوكه والعادات المألوفة لديه، حيث تكون للأسوأ وقد تظهر بالحاضر أو المستقبل هذه التغيرات الضارة، ووقد يظهر عليه إفراط بالتدخين والأرق، والقلق الليلي الذي يؤثر على نومه، وفقدان شهيته للطعام وهو ما يظهر بإضطرابات تحصل على وزنه.

ثانياً: التأثير النفسي (السيكولوجي): عندما يشتد ضغط العمل على الأفراد سوف يؤثر على علاقته مع الآخرين، وظهور أعراض نفسية لديه مثل الشعور بالحزن والقلق والكآبة، وعدم الثقة بالآخرين وعدم مقدرته على التركيز بعمله والنظرة السوداوية للمستقبل.

ثالثاً: التأثير الجسدي (صحة الفرد البدنية): غن زيادة ضغط العمل في المنظمة يؤثر على الفرد وعلى سلامته الجسمية (البدنية) وسوف يشتكي من صداع الرأس وأمراض بالقلب، وقرحة المعدة، وارتفاع بضغط الدم.

رابعاً: آثار ضغط العمل على المنظمة: وتنعكس آثاره السلبية بعدة أمور ومنها الآتي:

- التدني بمستوى الإنتاج مع إنخفاض الجودة.
- ارتفاع التكلفة المالية والتي تنتج عن التأخر بإنجاز العمل من غياب الموظفين وإضطراب المنظمة لتشغيل عبء من الموظفين الآخرين.
- وقوع المنظمة بحوادث صناعية متكررة بسبب عدم تركيز العاملين.
- تسرب الموظفين من العمل وعدم الرضا الوظيفي لديهم.
- زيادة معدل الشكاوي والتظلم.
- تعطيل الآلات والتكاليف الزائدة خلال العمل.
- إنتشار سوء علاقات واضح بين الموظفين.
- إنخفاض الروح المعنوية للموظفين نتيجة التذمر من العمل.
- تأخر الموظفين وغيابهم المتكرر.

ويعتبر الأثر الناتج عن ضغوط العمل بين الموظفين ومدراءهم في المؤسسات سيف ذو حدين يبدأ بالشعور في الصداع، وينتهي بأمراض نفسية متنوعة، وينعكس على المؤسسة بقلّة

- أنتاجية الموظفين وتزايد المشكلات بين الموظفين بالمؤسسة، ومن ثم التعامل بسوء مع العملاء، وفي الدول المتقدمة تتخذ عدة إستراتيجيات لتقليل الضغوط بالعمل ومنها (عادل، 2022، 93):
- يتم إحتساب الوقت اللازم للوصول للعمل والرجوع منه من الوقت الفعلي للعمل.
- المرونة بساعات العمل حيث يستطيع الموظفين إختيار الموعد المناسب لبداية العمل ونهايته.
- هنالك بعض الموظفين يختارون العمل بالليل، وذلك لأن إختيارهم للوقت بحرية يتم الحصول على أكبر وأعلى إنتاجية حقيقية من الموظفين.
- ويوجد بعض الشركات ممن توفر بيئة عمل تتسم بالراحة والمتعة للموظفين لتقليل ضغوط العمل لديهم، عن طريق توفير أعلى مستويات السعادة والراحة لهم، مثل (السماح للموظف بالأكل والشرب في ساعات العمل، وتوفير مكتبة للقراءة، وتوفير الألعاب المتنوعة، وتوفير الجيم للرياضة) ومن هذه الشركات شركة جوجل.
- المدير الناجح هو من يمتص الضغوط دون أي تأثير على الموظفين ويتعامل معها بالطرق المناسبة بدون أي إنعكاس سلبي عليهم.

## 20.2 واقع المؤسسات الفلسطينية والضغوطات التي تعاني منها:

أظهرت دراسة قام بها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالإشتراك مع البنك الدولي لمسح الظروف النفسية للعام 2022 للفلسطينيين عدة مؤشرات تتعلق بالجانب الإجتماعي والإقتصادي والبيئي وهي كما يلي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023\2\21):

- الإكتئاب النفسي.
- إضطراب الصحة النفسية الشائع.
- ويعتبر الأثر النفسي من المؤشرات التي نتجت عن ضغوطات الدخل "الرواتب" وما يلزم الفلسطينيين من نفقات للحياة المعيشية، وإهتمت الدراسة بتقدير عدة مخاوف تتعلق بموضوع الصحة النفسية للفلسطينيين، وما ينتج عنها من تأثيرات إجتماعية وتأثيرات إقتصادية، لإستفادة صنّاع القرار وراسمي السياسات وكل المنظمات ذات العلاقة بالموضوع للإفادة منها وتوجيه تدخل يصب في مصلحة الجميع، وهذا يؤكد على أن نصف المجتمع مصابون بالإكتئاب حيث بلغ نسبتهم في الضفة الغربية حوالي 50% من الرجل والنساء، وبالنسبة لإضطراب الصحة

النفسية، أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ما بين الفقر والإضطراب النفسي، وخاصة من يعانون من الفقر على مستوى خط الفقر المدقع والذين بلغت نسبتهم 50% ونسبة الأفراد تحت الخط المدقع بلغت 70% وأشارت الدراسة أن الأفراد الذين يعملون أوقات طويلة وساعات أكثر هم أكبر عرضة لمرض إضطراب الصحة النفسية.

وأشارت دراسة عجولي وأبو ضهير (2022، 79) في نتائج الدراسة إلى وجود توترات نفسية أصابت موظفي العلاقات العامة ناتجة عن ضغوط العمل في المؤسسات الفلسطينية الحكومية والخاصة، وكما أظهرت أيضاً أن التوتر النفسي له تأثير بطريقة مباشرة على أداء موظفي العلاقات العامة بظل تواجد ضغوط العمل.

وكما ذكر السامرائي (2021، 189) أن Luch & Serpkenci قاما بإجراء دراسة تم تطبيقها على 37 مدير لشركات للمؤسسات، وأظهرت نتائج عينة الدراسة أن أصحاب الذكاء العاطفي بمستوى مرتفع يتصرفون تجاه المواقف بفعالية مرتفعة وبخاصة مع ضغوط العمل، ويؤدون أداء مرتفع بالمقارنة مع أصحاب الذكاء العاطفي المنخفض، فهم عنصر فاعل لنجاح القيادات الإدارية في المؤسسات، بإعتبار أن الذكاء العاطفي من الفنون التي تسهم بتحفيز المرؤوسين وتفعيل التعاون والثقة بين زملاء العمل ويسهم بتحسين كفاءة ونتائج العمل بالمؤسسة، وزيادة مستويات إتخاذ القرار.

ويعاني الموظف الفلسطيني من تحديات إقتصادية تتفاقم حدتها بإستمرار، حيث يتقاضون رواتب غير كاملة وتعجز الحكومة الفلسطينية عن إعطاء الموظفين رواتبهم بشكل كامل، ويرجع السبب في ذلك للأزمة المالية التي تعاني منها السلطة الفلسطينية وتراجع نسبة المساعدات المقدمة للفلسطينيين حيث تراجع بنسبة 8% وتأثير إتفاقية باريس الإقتصادية والقيود التي تسببت بها على الشعب الفلسطيني، مما إضطر السلطة الفلسطينية للإتجاه نحو الإقتراض من البنوك لسداد إلتزامها المالي حيث بلغ نسبة ما تقترضه من البنوك بالشهر الواحد ما يقارب 130 مليون دولار وذلك للقيام بتسديد جزء من الرواتب لجميع الموظفين الفلسطينيين (صحيفة العرب، 2022).

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

### 1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات الكمية، للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

#### أولاً- مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق، في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وعددها (7) مؤسسات، ويعمل فيها (1325) موظفاً حسب إحصائية الإدارة العامة للموارد البشرية في كل وزارة للعام 2023/2022. الجدول (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة الحكومية:

**الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة في المؤسسات الحكومية للعام 2023/2022 حسب**

**متغير المؤسسة**

النسبة المئوية (%)	عدد الموظفين	المؤسسة
4%	59	وزارة الداخلية
34%	457	وزارة المالية
36%	477	وزارة التربية والتعليم
5%	72	وزارة التعليم العالي
7%	90	وزارة الصحة
4%	57	وزارة الحكم المحلي
9%	113	وزارة الأشغال
100%	1325	المجموع

## ثانياً- عينة الدراسة

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، من موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدّة مراحل ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، فقد اختار الباحث؛ سبعة عناقيد من مجموع المؤسسات الحكومية الفلسطينية البالغ عددها (60) مؤسسة، وفي المرحلة الثانية اختار الباحث عينة ممثلة وفق المؤسسة التي تم اختيارها، وذلك بالطريقة الطبقيّة العشوائية بالاعتماد على طبقة المؤسسة، وقد حدّد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{N}{\left[ \frac{S^2 \times (N-1)}{pq} + 1 \right]}$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم

العينة

N حجم المجتمع

S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة  
معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)

p نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

الجدول (2.3): توزيع عينة الدراسة من موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية حسب المؤسسة للعام 2023/2022

النسبة المئوية (%)	عدد الموظفين	المؤسسة
4%	13	وزارة الداخلية
34%	102	وزارة المالية
36%	107	وزارة التربية والتعليم

النسبة المئوية (%)	عدد الموظفين	المؤسسة
5%	16	وزارة التعليم العالي
7%	20	وزارة الصحة
4%	13	وزارة الحكم المحلي
9%	25	وزارة الاشغال
<b>100%</b>	<b>296</b>	<b>المجموع</b>

بلغ حجم العينة (296) من موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، الجدول (3.3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الخصائص الشخصية والوظيفية (التصنيفية):

**الجدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الخصائص الشخصية والوظيفية (التصنيفية)**

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	132	45%
	أنثى	164	55%
العمر	أقل من 30 سنة	44	15%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	110	37%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	78	26%
	50 سنة فأكثر	64	22%
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	0	0
	بكالوريوس	224	75%
	ماجستير	63	21%
	دكتوراة	9	3%
عدد سنوات الخبرة في هذه المؤسسة	أقل من 5 سنوات	46	16%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	59	20%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	52	18%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	71	24%
	من 20 إلى أقل من 25 سنة	60	20%
	25 سنة فأكثر	8	3%

يتبين من الجدول (3.3) أن (55%) من عينة الدراسة من الإناث، وهو ما يبرز ارتفاع وجود المرأة في العمل الحكومي خاصة في مجالي العلاقات العامة والاعلام، اما من ناحية متوسط العمر فقد تبين أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) قد

بلغت النسبة الأعلى بين مختلف الشرائح العمرية وذلك ب(37%) وتبعتها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (40 إلى أقل من 50 سنة) وبلغت (26%)، أما أقلها نسبة فقد حصلت عليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة وبلغت (15%).

أما من جانب المؤهل العلمي للموظفين في العينة فقد كانت النسبة الطاغية ممن يحملون مؤهل علمي من الحاصلين على شهادة البكالوريوس وذلك بنسبة (75%) وهي الأعلى، أما أقلها فقد حصل عليها مؤهل الدكتوراة وبنسبة (3%) من عينة الدراسة، أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة فقد حصلت فئة من لديهم خبرة من (15-أقل من 20 سنة) وبلغت (24%)، تبعتها الفئتين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ومن 20 إلى أقل من 25 سنة) وبلغت نسبة كل منهما (20%)، أما أقل سنوات الخبرة فقد حصل عليها الموظفون الذين لديهم 25 سنة فأكثر وبلغت (3%)، وتعتبر هذه النتيجة فيما يخص موضوع الخبرة منطقية باعتبار حداثة المؤسسات الفلسطينية التي تأسس أغلبها بعد اتفاقية أوسلو وقيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994.

### 3.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على الاستبانة المكونة من مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس الذكاء العاطفي، ومقياس ضغط العمل كما يلي:

#### 1-مقياس الذكاء العاطفي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وعلى مقاييس الذكاء العاطفي المستخدمة في بعض الدراسات استعان الباحث بمقياس الذكاء العاطفي في الدراسات التالية: الغزواني (2022)، بن عمور وعاجب (2022)، العاتي وباهي (2022)، الخرابشة والساعد (2020)، (2022)، Saragih et al., ، Srivastava et al., (2022)، (2022)، Rafiq et al., (2022).

وذلك لملاءمتها لأهداف الدراسة.

الخصائص السيكومترية لمقياس الذكاء العاطفي

#### صدق المقياس

استخدم الباحث نوعان من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكّمين لمقياس الذكاء العاطفي، عرض المقياس بصورته الأولى على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممّن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (3) محكمين، كما هو موضّح في ملحق (ب)، وقد تشكّل المقياس في صورته الأولى من (17) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحدّ أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكّمين أجريت التّعدّلات المقترحة، واستنادًا إلى ملاحظات المحكّمين، عدّلت صياغة بعض الفقرات وكان عدد فقرات المقياس (17) فقرة.

#### ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدم صدق البناء، على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (30) من موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، من مجتمع الدراسة خارج العيّنة المستهدفة، واستخدّم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدّرجة الكلية للمقياس، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

**جدول (4.3):** قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الذكاء العاطفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30) 1

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، حيث عرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدولة البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة؛ إذ عرضت النتائج المرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة.

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) لدى مديري العلاقات العامة من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟  
للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات مقياس الذكاء العاطفي من وجهة نظر موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

**جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الذكاء العاطفي لدى مديري العلاقات العامة من وجهة نظر موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ورتبها**

المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الوعي الذاتي	3.54	0.55	مُرْتَفَع
2	1	الدافعية	3.71	0.62	مُرْتَفَع
3	3	التعاطف	3.47	0.73	مُرْتَفَع
		الدرجة الكلية	<b>3.58</b>	<b>0.73</b>	مُرْتَفَع

ينضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمقياس الذكاء العاطفي بلغ (3.58) وبتقدير مُرتَفَع، أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الذكاء العاطفي لدى مديري العلاقات العامة من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية فقد تراوحت ما بين (3.47-3.71)، وجاء مجال "الدافعية"

بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وتقدير مرتفع حيث يعبر مؤشر بأن مديري العلاقات العامة لديهم المقدرة على ضبط إنفعالاتهم وسيطرتهم داخلياً والتفكير بهدوء، مما أثر بشكل واضح على متوسط الذكاء العاطفي لمديري العلاقات العامة وأدى الى إرتفاعه في المؤسسات الحكومية، كما جاء مجال "التعاطف" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.47)، وتقدير مرتفع، مما يدل على إنتباه مديري العلاقات العامة الى مشاعر الموظفين وإنفعالاتهم بسبب الظروف التي مرّ بها الموظفين خلال فترة الدراسة من إحياب وصعوبات في إنقطاع الرواتب وعدم الترقيات.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الذكاء العاطفي لدى مديري العلاقات العامة من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 1) مجال الوعي الذاتي

#### جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الوعي

##### الذاتي

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	1	يحرص موظفو المؤسسة على حضور النشاطات التي تعقدتها إدارة المؤسسة.	3.77	0.76	مرتفع
	5	أحضر نشاطات إدارة المؤسسة لأنها إلزامية، والغياب عنها قد يسبب لي العقوبة.	3.31	1.04	متوسط
	4	يقدم موظفو المؤسسة العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل.	3.57	0.88	مرتفع
	6	يسعى موظفو المؤسسة دوماً لتطوير قدراتهم حتى لو على نفقتهم الخاصة.	3.27	1.00	متوسط
	2	يدافع موظفي المؤسسة عن سمعتها عندما ينتقدها الآخرون.	3.74	0.88	مرتفع
	3	يبذل موظفي المؤسسة جهداً اضافياً لتحسين صورة المؤسسة امام الآخرون.	3.60	0.95	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.54	0.55	مرتفع

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الوعي الذاتي تراوحت ما بين (3.27-3.77)، وجاءت فقرة "يحرص موظفو المؤسسة على حضور النشاطات التي تعقدتها إدارة المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(3.77) وبتقدير مُرتفع وهذا نتيجة الوعي الذاتي لمديري العلاقات العامة في المؤسسات ومقدرتهم على إكتشاف مشاعر الموظفين وإنفعالاتهم الداخلية والتأثير على تفكيرهم بشكل إيجابي مما إنعكس على مشاركتهم الفاعلة في النشاطات التي تعقدها المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها الموظفين، بينما جاءت فقرة "يسعى موظفو المؤسسة دوماً لتطوير قدراتهم حتى لو على نفقتهم الخاصة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبتقدير مُتوسط، وذلك بسبب الأوضاع المالية التي يمر بها الموظفين بسبب إنقطاع الرواتب، وقد بلغ المُتوسط الحسابي لمجال الوعي الذاتي (3.54) وبتقدير مُرتفع.

## 2) مجال الدافعية

### جدول (3.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الدافعية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	5	يحرص موظفي المؤسسة على قضاء معظم ساعات العمل في اداء واجباتهم الوظيفية دون متابعة مباشرة من المدراء، وبدافعية ووازع مهني وداخلي.	3.55	0.94	مُرتفع
	1	يلتزم موظفي المؤسسة بمواعيد العمل المحددة نظراً لوجود متابعة وبصمة، أم من منطلق الالتزام المهني الداخلي.	3.95	0.74	مُرتفع
	3	أحضر إلى العمل برغبة ونشاط داخلي وإحساس بالمسؤولية والالتزام.	3.84	0.95	مُرتفع
	6	يحرص موظفي المؤسسة على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك اسباب مقنعة للغياب.	3.38	1.06	مُتوسط
	2	ينفذ موظفي المؤسسة توجيهات مدراءهم في العمل.	3.93	0.82	مُرتفع
	4	ينجز موظفي المؤسسة واجباتهم الوظيفية بفاعلية دون اخطاء.	3.64	0.88	مُرتفع
		الدرجة الكلية	3.71	0.62	مُرتفع

يتضح من الجدول (3.4) أن المُتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الدافعية تراوحت ما بين (3.38-3.95)، وجاءت فقرة "يلتزم موظفي المؤسسة بمواعيد العمل المحددة نظراً لوجود متابعة وبصمة، أم من منطلق الالتزام المهني الداخلي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) وبتقدير مُرتفع ويرجع الباحث السبب في ذلك لقدرة مدراء العلاقات العامة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي السيطرة على المواقف وتقليل حدة الضغوطات التي يواجهها الموظفين، وبشعور الموظفين للإنتماء الى المؤسسة، وتحسين صورتها تقع على عاتقهم، فهي لا علاقة لها بأزمة إنقطاع الرواتب بل تعتبر هذه الأزمة ذات تأثير عليها أيضاً

وقد جاءت هذه النتيجة منقفة مع دراسة (لطرش، 2021) التي أظهرت أن الذكاء العاطفي يساهم بشكل فاعل بتقليل ضغوط العمل، بينما جاءت فقرة "يحرص موظفي المؤسسة على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك اسباب مقنعة للغياب" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبتقدير متوسط، ويعزو الباحث السبب في ذلك للأثر النفسي الناتج عن الضغوط من ناحية العمل وناحية ضغوط الرواتب (الدخل) وهذا ما أكدت عليه الدراسة التي قام بها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني المنشورة بتاريخ (2023\2\21)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الدافعية (3.71) وبتقدير مرتفع.

### 3 مجال التعاطف

#### جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التعاطف

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	1	يساعد موظفي المؤسسة زملاءهم ممن لديهم حجم مهام كبيرة.	3.64	0.98	مرتفع
	2	يقوم موظفي المؤسسة بأداء عمل زملاءهم عند الحاجة.	3.60	0.85	مرتفع
	5	يخصص موظفي المؤسسة معظم وقت فراغهم أثناء الدوام الرسمي لمساعدة زملاءهم الذين لديهم مشكلات تتعلق بالعمل.	3.23	1.03	متوسط
	3	يعمل موظفي المؤسسة على تسهيل مهمة زملاءهم الجدد حتى اذا لم يطلب منهم ذلك.	3.57	0.93	مرتفع
	4	يتطوع موظفي المؤسسة في القيام بأعمال إضافية في غير أوقات العمل الرسمي.	3.32	1.08	متوسط
		الدرجة الكلية	3.47	0.73	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التعاطف تراوحت ما بين (3.23-3.64)، وجاءت فقرة "يقوم موظفي المؤسسة بأداء عمل زملاءهم عند الحاجة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.64) وبتقدير مرتفع، وهو ما يدل على شعور الزملاء ببعضهم البعض عند الإحتياج، وبأوقات الظروف الصعبة، وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخرابشة والساعد، 2020) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل، بينما جاءت فقرة "يخصص موظفي المؤسسة معظم وقت فراغهم أثناء الدوام الرسمي لمساعدة زملاءهم الذين لديهم مشكلات تتعلق بالعمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وبتقدير متوسط، ويعزى السبب في ذلك أن الآثار التي

نجمت عن إنقطاع الرواتب قد أثرت على الموظف فهو يعتبر أن الوقت من حقه للراحة أو إستغلاله بطريقة تناسبه وتناسب إحتياجاته، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التعاطف (3.47) وبتقدير مُرتفع.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى ضغط العمل (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل، إنتاجية الموظفين) من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟ للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات مقياس ضغط العمل (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل، إنتاجية الموظفين) من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

**جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس ضغط العمل من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ورتبها**

رقم المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	غموض الدور	3.07	0.78	متوسط
2	1	صراع الدور	3.08	0.78	متوسط
3	3	بيئة العمل	2.84	0.84	متوسط
4	4	إنتاجية الموظفين	2.82	0.69	متوسط
		الدرجة الكلية	2.94	0.67	متوسط

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمقياس ضغط العمل بلغ (2.94) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس ضغط العمل من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية فقد تراوحت ما بين (2.82-3.08)، وجاء مجال "صراع الدور" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.08)، ومستوى متوسط، كما جاء مجال "إنتاجية الموظفين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.82)، وتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس ضغط العمل من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

## 1) مجال غموض الدور

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال غموض

### الدور

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	4	هنالك غياب في التنسيق بين الموظفين ومدراءهم في المؤسسة.	3.08	1.10	متوسط
	5	عدم وضوح إجراءات العمل في المؤسسة.	2.88	1.05	متوسط
	6	هنالك غياب للوصف الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة.	2.87	1.09	متوسط
	3	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي ولكن لا يتم الالتزام به من قبل المسؤولين أو المدراء.	3.09	1.05	متوسط
	1	هنالك كثرة في القيود الرسمية والإجراءات في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	3.36	1.00	متوسط
	2	تتبع المؤسسة نظام المركزية في العمل.	3.17	1.06	متوسط
		الدرجة الكلية	3.07	0.78	متوسط

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال غموض الدور تراوحت ما بين (2.87-3.17)، وجاءت فقرة "تتبع المؤسسة نظام المركزية في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.17) وبتقدير متوسط، وهذه النتيجة توافقت مع دراسة (عبد العزيز، 2018) بأن أهم ضغوط العمل التنظيمية لدى القائم بالإتصال في العلاقات العامة هي عدم إشراكه في إتخاذ القرار، وجاءت فقرة "هنالك غياب للوصف الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وبتقدير متوسط، حيث تعتبر هذه النتيجة تأكيد بأن أكثر مشاكل العمل إنتشاراً غياب الوصف الوظيفي في المؤسسة، وإتفقت هذه النتيجة تأكيد مع دراسة (العقون وقرش، 2018) التي أظهرت أن ضغوط العمل قد بلغت مستوى متوسط في المؤسسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال غموض الدور (3.07) وبتقدير متوسط.

## 2) مجال صراع الدور

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال صراع الدور

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	2	مسؤوليات العمل للموظفين في المؤسسة متغيرة وغير ثابتة.	3.16	1.05	متوسط
	3	يتلقى موظفو المؤسسة أوامر غير متوافقة من مدراءهم في العمل.	3.11	1.05	متوسط
	1	يتضايق موظفو المؤسسة بسبب تضحيتهم بوقت راحتهم في سبيل إنجاز متطلبات العمل.	3.23	1.01	متوسط
	4	تفوق كمية العمل الملقاة على عاتق موظفي المؤسسة عن قدراتهم.	2.96	1.01	متوسط
	5	هنالك صراع داخلي لدى موظفي المؤسسة بسبب عدم معرفتهم المطلوب منهم القيام به في عملهم.	2.88	1.03	متوسط
		الدرجة الكلية	3.08	0.78	متوسط

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال صراع الدور تراوحت ما بين (2.88-3.23)، وجاءت فقرة "يتضايق موظفو المؤسسة بسبب تضحيتهم بوقت راحتهم في سبيل إنجاز متطلبات العمل" وهذا بسبب أن الموظفين يعتبرون هذا الوقت هو حق لهم بالراحة، وخاصة بأنهم لا يتقاضون عليها رواتب وليس لديهم الاستعداد لتضييع وقت راحتهم بدون مقابل، وخاصة بعد أزمة إنقطاع الراتب أو التقليل من رواتبهم، وهذه الدراسة إتفقت مع (Rafiq et al., 2022) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.23) وبتقدير متوسط، كما جاءت فقرة "هنالك صراع داخلي لدى موظفي المؤسسة بسبب عدم معرفتهم المطلوب منهم القيام به في عملهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وبتقدير متوسط. وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Rane, 2022) أن الموظفين في الشركات التجارية الخاصة في أبيدجان يوجد لديهم ضغوط عمل وإجهاد ولا يوجد قدرة لديهم على استخدام ذكائهم العاطفي ووجود مستوى عالي من التوتر بالمقارنة مع الذين يتمتعون بذكاء عاطفي، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال صراع الدور (3.08) وبتقدير متوسط.

### 3 بيئة العمل

#### جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات مجال بيئة العمل

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	4	لا تتوفر التكنولوجيا الحديثة في عمل المؤسسة.	2.77	1.01	متوسط
	2	موقع المكتب غير مناسب للوظيفة في المؤسسة.	2.89	1.06	متوسط
	1	تأثير المكاتب لا يناسب الوظيفة في المؤسسة.	2.92	1.11	متوسط
	5	المؤهلات العلمية لموظفي المؤسسة لا تتناسب مع مهامهم الوظيفية.	2.76	1.04	متوسط
	3	عدم توفر الوسائل المادية التي تسهل وتيسر عمل المراجعين داخل المؤسسة.	2.84	1.01	متوسط
		الدرجة الكلية	2.84	0.84	متوسط

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال بيئة العمل تراوحت ما بين (2.76-2.92)، وجاءت فقرة "تأثير المكاتب لا يناسب الوظيفة في المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.92) وبتقدير متوسط، وقد يكون السبب في ذلك برأي الباحث أن الوضع الذي تعاني منه المؤسسات الحكومية لا يؤثر فقط على الموظفين، بل يؤثر أيضاً على البيئة التي يعملون بها، فتأثير المكاتب وتغييره يحتاج لميزانية ومصاريف ربما تكون المؤسسة بالغنى عنها بالوقت الحالي وبسبب الوضع الذي تعاني منه الحكومة الفلسطينية، كما جاءت فقرة "المؤهلات العلمية لموظفي المؤسسة لا تتناسب مع مهامهم الوظيفية" وقد يكون السبب في ذلك لإنتشار المحسوبية والواسطة في التوظيف، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وبتقدير متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال بيئة العمل (2.82) وبتقدير متوسط.

#### (4) إنتاجية الموظفين

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات مجال إنتاجية

#### الموظفين

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	4	أشعر بالارتباك في عملي بالمؤسسة نتيجة تضارب تعليمات رؤسائي.	2.81	1.07	متوسط
	2	هناك ضعف بالتنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية في المؤسسة.	3.10	1.05	متوسط
	3	أشعر بالتوتر نتيجة لضغط المهام المستمر في المؤسسة.	2.99	1.08	متوسط
	7	أعاني كثيراً من أخطاء في أداء عملي في المؤسسة.	2.46	0.99	متوسط
	6	لا أستطيع تلبية احتياجات جمهور المؤسسة.	2.48	0.96	متوسط
	5	يتم تكلفني بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب عملي الرسمي في المؤسسة.	2.59	0.98	متوسط
	1	لدي استعداد للقيام بأي مهام إضافة لمهامي الحالية في المؤسسة.	3.30	1.19	متوسط
		الدرجة الكلية	2.82	0.69	متوسط

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال إنتاجية الموظفين تراوحت ما بين (2.46-3.30)، وجاءت فقرة "لدي استعداد للقيام بأي مهام إضافة لمهامي الحالية في المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.30) وبتقدير متوسط، ويعزى السبب في ذلك لقدرة مدراء العلاقات العامة على حُسن إدارة الموظفين في المؤسسات الحكومية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Srivastava et al., 2022) وجود أثر لتحسن بالأداء الوظيفي في المستشفى عند تدخل متغير الذكاء العاطفي على أداء الممرضات، كما جاءت فقرة "أعاني كثيراً من أخطاء في أداء عملي في المؤسسة" في المرتبة الأخيرة، ويعزى السبب في ذلك برأي الباحث أنه قد يكون الموظف الذي يخطئ بأداء بعض الأعمال هو لا يعترف بذلك إما بسبب عدم الإكتراث أو بسبب الإحراج من هذه الأخطاء، أو بسبب قلة الخبرة لديه بمتوسط حسابي بلغ (2.46) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال إنتاجية الموظفين (2.82) وبتقدير متوسط.

## 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في ضغط العمل بأبعاده (غموض الدور، صراع الدور، صراع الدور، إنتاجية الموظفين) من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة أثر المتغير المستقل والذي يشكل الذكاء العاطفي وأثره النسبي على المتغير التابع ضغط العمل، تم إيجاد ميل خط الانحدار الخطي (Linear regression) وذلك عن طريق (Inter method) الإدخال المتزامن، كما يظهر من الجداول الآتية:

**الجدول (10.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري**

النموذج	قيمة R	قيمة R2	قيمة R2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.189a	0.452	0.421	0.65903

a : الثابت + الذكاء العاطفي

**الجدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأبعاد الذكاء العاطفي وأثره النسبي**

### على المتغير التابع ضغط العمل

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الانحدار	4.703	3	1.568	3.609	.014b
	البواقي	126.82	292	0.434		
	المجموع	131.523	295			

الثابت + الوعي الذاتي + الدافعية + التعاطف b:

**جدول (12.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة لأبعاد الذكاء**

### العاطفي والمتنبأ بها ضغط العمل

مستوى الدلالة	قيمة ت	الأوزان المعيارية		الأوزان اللامعيارية		المتغيرات المتنبئة	النموذج
		قيمة Beta	الأوزان المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
0.00**	10.13			0.27	2.73	(Constant) الثابت	الأول
0.18	1.36	0.10		0.09	0.12	الوعي الذاتي	
0.01**	-2.61	-0.22		0.09	-0.23	الدافعية	
0.02**	2.41	0.20		0.08	-0.18	التعاطف	

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R2) نلاحظ أن ابعاد الذكاء العاطفي تُفسر ما مقداره (2.6%) من التباين الكلي للمتغير التابع (Y) المُتنبأ به وهو "ضغط العمل"، وهذا يدل على وجود متغيرات أخرى مستقلة تؤثر في المتغير التابع "ضغط العمل" ولم يتم إدراجها في الدراسة. ويتبين من خلال قيمة (F) (3.609) ومستوى الدلالة (0.014) أن معاملات أبعاد المتغير المُستقل للذكاء العاطفي (الدافعية والتعاطف) لها تأثير على المتغير التابع "ضغط العمل"، مما يدل على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة "الدافعية والتعاطف" على المتغير التابع "ضغط العمل"، وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بمعامل المتغيرات المستقلة "الدافعية والتعاطف" والتي لها أثراً عكسياً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "ضغط العمل"، والمتمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y = 2.73 + -0.23 X_1 - 0.18 X_2$$

X1: الدافعية، X2: التعاطف، Y: ضغط العمل.

وفيما يلي نقوم بفحص الفرضيات الفرعية التالية:

1.1.4.2 لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للذكاء العاطفي على غموض العمل من وجهة نظر موظفي الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة أثر المتغير المُستقل والذي يشكل الذكاء العاطفي وأثره النسبي على المتغير التابع غموض العمل، تم إيجاد ميل خط الانحدار الخطي (Linear regression) وذلك عن طريق (Inter method) الإدخال المُتزامن، كما يظهر من الجداول الآتية:

#### الجدول (13.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	R قيمة	R2 قيمة	المعدلة R2 قيمة	الخطأ المعياري
1	.759a	0.561	0.552	0.43218

a : الثابت + الذكاء العاطفي

#### الجدول (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للذكاء العاطفي وأثره النسبي على المتغير

##### التابع غموض العمل

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	الدلالة
1	الانحدار	32.33	1	32.33	172.091	.000b
	البواقي	23.721	127	0.187		
	المجموع	56.05	128			

b:

الثابت + الذكاء العاطفي

**جدول (15.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة الذكاء العاطفي والمُتنبأ بها غموض العمل**

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان المعيارية		الأوزان اللامعيارية	
		قيمة ت	قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta
الأول	(Constant) الثابت	0.31		0.22	0.07
	الذكاء العاطفي	13.2	0.76	0.07	-0.52

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R2) نلاحظ أن الذكاء العاطفي يُفسر ما مقداره (57.3%) من التباين الكلي للمتغير التابع (Y) المُتنبأ به وهو "غموض العمل"، وهذا يدل على وجود متغيرات أخرى مستقلة تؤثر في المتغير التابع "غموض العمل" ولم يتم إدراجها في الدراسة.

ويتبين من خلال قيمة (F) بنسبة (172.091) ومستوى الدلالة (0.000) أن مُعامل المتغير المُستقل "الذكاء العاطفي" له تأثير على المتغير التابع "غموض العمل"، مما يدل على وجود أثر معنوي للمتغير المستقل "الذكاء العاطفي" على المتغير التابع "غموض العمل"، وفيما يلي مُعادلة الانحدار الخاصة بمُعامل المتغير المُستقل "الذكاء العاطفي" والتي لها أثراً عكسياً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "غموض العمل"، والمُتمثلة بالنموذج الآتي:

$$X152+- 0.07Y=0.$$

X1: الذكاء العاطفي، Y: غموض العمل.

21.2.4. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للذكاء العاطفي على صراع الدور من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

وللخروج بالمُعادلة الأمثل لمعرفة أثر المتغير المُستقل والذي يشكل الذكاء العاطفي وأثره النسبي على المتغير التابع صراع الدور، تم إيجاد ميل خط الانحدار الخطي (Linear regression) وذلك عن طريق (Inter method) الإدخال المُترامن، كما يظهر من الجداول الآتية:

**الجدول (16.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري**

النموذج	قيمة R	قيمة R2	قيمة R2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.713a	0.492	0.481	0.53185

a : الثابت + الذكاء العاطفي

**الجدول (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للذكاء العاطفي وأثره النسبي**

**على المتغير التابع صراع الدور**

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الانحدار	37.138	1	37.138	130.218	.000b
	البواقي	35.923	127	0.283		
	المجموع	73.062	128			

b:

الثابت + الذكاء العاطفي

**جدول (18.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة الذكاء العاطفي**

**والمُتنبأ بها صراع الدور**

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري			
الأول	(Constant) الثابت	-0.31	0.27		-1.18	0.24
	الذكاء العاطفي	-0.42	0.08	0.71	11.4	0.00**

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R2) نلاحظ أن الذكاء العاطفي يُفسر ما مقداره (48.1%) من التباين الكلي للمتغير التابع (Y) المُتنبأ به وهو "صراع الدور"، وهذا يدل على وجود متغيرات أخرى مستقلة تؤثر في المتغير التابع "صراع الدور" ولم يتم إدراجها في الدراسة.

ويتبين من خلال قيمة (F) بنسبة (130.218) ومستوى الدلالة (0.000) أن مُعامل المتغير المُستقل "الذكاء العاطفي" له تأثير على المتغير التابع "صراع الدور"، مما يدل على وجود أثر معنوي للمتغير المستقل "الذكاء العاطفي" على المتغير التابع "صراع الدور"، وفيما يلي مُعادلة الانحدار الخاصة بمُعامل المتغير المُستقل "الذكاء العاطفي" والتي لها أثراً عكسياً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "صراع الدور"، والمُتمثلة بالنموذج الآتي:

$$X196 + 0.310 \cdot Y = -Y$$

X1: الذكاء العاطفي، Y: صراع الدور.

31.2.4. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للذكاء العاطفي على بيئة العمل من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة أثر المتغير المستقل والذي يشكل الذكاء العاطفي وأثره النسبي على المتغير التابع بيئة العمل، تم إيجاد ميل خط الانحدار الخطي (Linear regression) وذلك عن طريق (Inter method) الإدخال المتزامن، كما يظهر من الجداول الآتية:

**الجدول (19.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري**

النموذج	قيمة R	قيمة R2	قيمة R2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.737a	0.541	0.537	0.47978

a : الثابت + الذكاء العاطفي

**الجدول (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للذكاء العاطفي وأثره النسبي**

**على المتغير التابع بيئة العمل**

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الانحدار	34.815	1	34.815	150.25	.000b
	البواقي	29.233	127	0.23		
	المجموع	64.049	128			

b:

الثابت + الذكاء العاطفي

**جدول (21.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة الذكاء العاطفي**

**والمتنبأ بها بيئة العمل**

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري			
الأول	(Constant) الثابت	0.27	0.24		1.12	0.27
	الذكاء العاطفي	-0.38	0.08	0.74	12.3	0.00**

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R2) نلاحظ أن الذكاء العاطفي يُفسر ما مقداره (53.7%) من التباين الكلي للمتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "صراع الدور"، وهذا يدل على وجود متغيرات أخرى مستقلة تؤثر في المتغير التابع "صراع الدور" ولم يتم إدراجها في الدراسة.

ويتبين من خلال قيمة (F) بنسبة (150.25) ومستوى الدلالة (0.000) أن معامل المتغير المستقل "الذكاء العاطفي" له تأثير على المتغير التابع "بيئة العمل"، مما يدل على وجود أثر معنوي للمتغير المستقل "الذكاء العاطفي" على المتغير التابع "بيئة العمل"، وفيما يلي معادلة

الانحدار الخاصة بمعامل المتغير المستقل "الذكاء العاطفي" والتي لها أثراً دالاً إحصائياً عكسياً على المتغير التابع "بيئة العمل"، والمتمثلة بالنموذج الآتي:

$$X138+ -0.27Y=0.$$

X1: الذكاء العاطفي، Y: بيئة العمل.

41.2.4 لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للذكاء العاطفي على إنتاجية الموظفين من وجهة نظر الفئة الثانية الدرجة الخامسة فما فوق في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة أثر المتغير المستقل والذي يشكل الذكاء العاطفي وأثره النسبي على المتغير التابع إنتاجية الموظفين، تم إيجاد ميل خط الانحدار الخطي (Linear regression) وذلك عن طريق (Inter method) الإدخال المتزامن، كما يظهر من الجداول الآتية:

**الجدول (22.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري**

النموذج	قيمة R	قيمة R2	قيمة R2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.725a	0.529	0.513	0.51267

a : الثابت + الذكاء العاطفي

**الجدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للذكاء العاطفي وأثره النسبي**

على المتغير التابع غموض الدور

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الانحدار	36.973	1	36.973	139.67	.000b
	البواقي	33.38	127	0.263		
	المجموع	70.352	128			

b: الثابت + الذكاء العاطفي

**جدول (24.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة الذكاء العاطفي**

والمُتنبأ بها غموض الدور

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة ت
الأول	(Constant) الثابت	-0.16	0.26		-0.63
	الذكاء العاطفي	-0.33	0.08	0.73	11.86

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05 ≤ α).

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01 ≤ α).

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R2) نلاحظ أن الذكاء العاطفي يُفسر ما مقداره (51.3%) من التباين الكلي للمتغير التابع (Y) المُتنبأ به وهو "إنتاجية الموظفين"، وهذا يدل على وجود متغيرات أخرى مستقلة تؤثر في المتغير التابع "عموض الدور" ولم يتم إدراجها في الدراسة.

ويتبين من خلال قيمة (F) بنسبة (139.67) ومستوى الدلالة (0.000) أن مُعامل المتغير المُستقل "الذكاء العاطفي" له تأثير على المتغير التابع "إنتاجية الموظفين"، مما يدل على وجود أثر معنوي للمتغير المستقل "الذكاء العاطفي" على المتغير التابع "إنتاجية الموظفين"، وفيما يلي مُعادلة الانحدار الخاصة بمُعامل المتغير المُستقل "الذكاء العاطفي" والتي لها أثراً دالاً إحصائياً عكسياً على المتغير التابع "إنتاجية الموظفين"، والمُتمثلة بالنموذج الآتي:

$$X133+ -0.160.-Y=$$

X1: الذكاء العاطفي، Y: إنتاجية الموظفين.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### تمهيد

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها لبيان الذكاء العاطفي لمديري العلاقات العامة وانعكاسه على تخفيف ضغط العمل في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الموظفين، تم استعراض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ونتائج اختبار فرضيات الدراسة، وكذلك النتائج من خلال تحليل البيانات، واستعراض التوصيات لهذه الدراسة.

### 1.5 مناقشة النتائج

#### 1.1.5 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتبين من نتائج التحليل الوصفي لمستوى المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.58)، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد (الدافعية) بمتوسط حسابي (3.71)، يليه البعد (الوعي الذاتي) بمتوسط حسابي (3.54)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة (التعاطف) بمتوسط حسابي (3.47)، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق الذكاء العاطفي مرتفع في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الخرابشة والساعد (2020)، والتي أظهرت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل، ودراسة العقون وقرش (2018) وجود مستوى مرتفع للذكاء العاطفي لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.

يتبين من نتائج اختبار التحليل الوصفي لمستوى المتغير التابع (ضغط العمل) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (2.94) وجاء بالمرتبة الأولى بُعد (صراع الدور) بمتوسط حسابي (3.08)، ذلك أن مسؤوليات العمل للموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية متغيرة وغير ثابتة، ويليه بعد (غموض الدور) بمتوسط حسابي (3.07)، ثم البعد (بيئة العمل) بمتوسط حسابي (2.84)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة (انتاجية الموظفين) بمتوسط حسابي (2.82)، وقد يعود السبب في ذلك إلى شعور الموظفين بالارتباك بعملهم بالمؤسسة نتيجة تضارب معلومات رؤسائهم، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة عبد العزيز

(2018) ودراسة العقون وقرش (2018)، أن ضغوط العمل قد بلغت مستوى متوسط في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء في مدينة الأغواط.

## 2.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر إيجابي للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في ضغط العمل بأبعاده (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل، انتاجية الموظفين) في المؤسسات الحكومية في فلسطين، ويعزى السبب في ذلك إلى قدرة مدراء العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، لإكتشاف مشاعر الموظفين وإنفعالاتهم الداخلية، وفهم طريقة تفكيرهم وتمييزها، بينما كان (التعاطف) له الدور الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى في ضغط العمل في المؤسسات الحكومية في فلسطين وقد يعزى ذلك إلى أن قراءة إنفعالات الموظفين والإنبتاه لمشاعرهم والعمل على تقديرها يرتبط بشكل مباشر مع مساعدة الزملاء بمهامهم إذا كانت كبيرة، وأداءها بوقت حاجتهم للمساعدة، وتطوعهم للقيام بأعمال إضافية بغير أوقات العمل الرسمي، وجاءت هذه النتيجة منققة مع دراسة الخرابشة والساعد (2020)، والتي أظهرت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل، ودراسة العقون وقرش (2018) وجود مستوى مرتفع للذكاء العاطفي لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، ودراسة (Chigeda et al., 2022) التي أظهرت أن الذكاء العاطفي كان له تأثير إيجابي على أداء الموظفين في المدارس الخاصة بغرب مدينة زيمبابوي، ودراسة (Saragih et al., 2022) والتي أظهرت وجود تأثير إيجابي للذكاء العاطفي على أعضاء هيئتي إدارتي بينغوشا برييومي ميدان.

2. يتبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر إيجابي للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في البعد (غموض الدور) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويعزى السبب في ذلك إلى غياب التنسيق بين الموظفين ومدراءهم بالمؤسسة، وعدم وضوح إجراءات العمل، وغياب الوصف الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة، أو عدم الإلتزام بالوصف الوظيفي في المؤسسة، وكثرة القيود الرسمية والإجراءات في الهيكل التنظيمي، حيث كان لهم الدور الكبير في التأثير في البعد غموض الدور، وجاءت هذه النتيجة منققة مع دراسة (Usmani et al., 2022)؛ ودراسة (Chigeda et al., 2022)، أن متغير الذكاء العاطفي قد خفف من تأثير الضغوط والإجهاد المرتبط بالعمل بالمؤسسات التي تعاني من نقص الموارد.

3. يتبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر إيجابي للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في البعد (صراع الدور) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويعزى السبب في ذلك إلى أن مسؤوليات العمل في المؤسسة متغيرة وغير ثابتة، وينتقى موظفو المؤسسة أوامر غير متوافقة من مدراءهم بالعمل، وتضايق الموظفين بسبب تضحيتهم بأوقات راحتهم لإنجاز متطلبات العمل، وأيضاً وجود صراع داخلي لدى موظفي المؤسسة بسبب عدم معرفتهم المطلوب منهم القيام به في عملهم، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الخرابشة والساعد (2020) وجود أثر إيجابي لأبعاد الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية.

4. يتبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر إيجابي للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في البعد (بيئة العمل) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويعزى السبب في ذلك بسبب عدم توفر التكنولوجيا الحديثة في عمل المؤسسة، وموقع المكتب والأثاث غير مناسب للوظيفة، وعدم توفر الوسائل المادية التي تسهل عمل المراجعين داخل المؤسسة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع لطرش (2021) أن الذكاء العاطفي يساهم في تقليل ضغوط العمل للأساتذة الجامعيين في الجزائر.

5. يتبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر إيجابي للذكاء العاطفي على بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف) في البعد (إنتاجية الموظفين) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويعزى السبب في ذلك شعور الموظفين بالارتباك نتيجة تضارب معلومات الرؤساء، وضعف التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية في المؤسسة، وشعور الموظفين بالتوتر نتيجة ضغط المهام المستمر في المؤسسة، وتكليف الموظف بمهام خارج نطاق عمله وعلى حساب العمل الرسمي، والقيام بمهام إضافية في المؤسسة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Al Bathani & Faris 2022) التي أظهرت أن الذكاء العاطفي والذكاء الفكري والانضباط له تأثير إيجابي على الأداء ويعمل على تخفيف ضغط العمل بشكل كبير، ودراسة عبد العزيز (2018) أن القائم بالاتصال في العلاقات العامة أن الضغوط في عمله تؤثر على الأداء وأهم الضغوط التنظيمية في عمله هي عدم إشراكه في إتخاذ القرارات.

### 3.5 التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات، وهي:

1. اهتمام إدارة المؤسسات الحكومية في فلسطين بالذكاء العاطفي عن طريق ربطها بمعيار مخصص لتحفيز الموظفين للتخفيف من ضغوط العمل في المؤسسة، مما ينعكس على إنتاجيتهم بشكل إيجابي.
2. ان تحرص إدارة المؤسسات الحكومية في فلسطين الوقوف على علاج أسباب ضغوط العمل وبخاصة صراع الدور الذي يعاني منه الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بتقليل الأعباء الموكلة المطلوب إنجازها والملقاة على عاتقهم، للتخفيف من ضغط العمل عليهم.
3. القيام بدورات تدريبية لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، لتصبح بيئة المؤسسة الحكومية الفلسطينية خالية من ضغوط العمل.
4. العمل على تحسين بيئة العمل للموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لإنعكاسها بشكل إيجابي على إنتاجية الموظف الفلسطيني.
5. القيام بالاستفادة من الأفراد الذين يتصفون بذكاء عاطفي مرتفع للتأثير على الموظفين الآخرين، وتفعيل هذه الميزة لمجابهة ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أدم، مصطفى (2018). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية دراسة ميدانية وسط طلاب جامعة الخرطوم. المجلد 15، العدد 1.
- اسماعيل، بشرى (2004). ضغوط الحياة والإضطرابات النفسية. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- إسماعيل، معاذ غسان (2021). دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية المنظمة دراسة ميدانية في الجامعة العراقية كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 1.
- الأعسر، صفاء، وكفافي، علاء الدين (2015). الذكاء الوجداني. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- البارودي، منال أحمد (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- باعمر، محسن بن حفيظ (2017). منهجية كايزن اليابانية. الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- بريك، ولاء العوضي عبد الحميد، وحامد، مروى السعيد السيد، والبكري، فؤاده عبد المنعم (2020). مستوى الذكاء العاطفي لدى ممارسي العلاقات العامة وعلاقته بإدارة ضغوط العمل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات المصرية. جامعة المنصورة، المجلد 31، العدد 120.
- بكار، ياسر عبد الكريم (2009). القوة في يديك: كيف تنمي ذكاءك العاطفي. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- بن عبد الملك، مروان (2021). مقتطفاتي في التنمية البشرية والقيادة وتطوير المهارات. الرياض: دار العبيكان للنشر.
- بن عمور، جميلة، وعاجب، بومدين (2022). مساهمة الذكاء الوجداني في التنبؤ بأساليب مواجهة الضغوط الحياتية لدى طلبة الجامعة. مجلة الواحات للبحوث، جامعة غرداية، المجلد 15، العدد 2.

البنان، حسن (2014). مبدأ قابلية قواعد المرافق العامة للتغير والتطوير. القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية.

تايلور، شيلي (2008). علم النفس الصحي. عمان: دار الحامد للنشر.

التميمي، خلف كريم كيوش (2018). إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات. دار أمجد للنشر والتوزيع.

الجبالي، حمزة (2016). الذكاء العاطفي. عمان: دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر. الحريري، محمد سرور (2016). علم النفس الإداري. بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.

الحريري، محمد سرور (2016). قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

حسن، أنعام هادي (2017). الذكاء الإنفعالي وعلاقته بأساليب التعامل مع الضغوط النفسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حميد، صفية مبارك موسى (2012). الذكاء الوجداني. المكتبة الإلكترونية، موقع ومندى دراسات وبحوث المعوقين.

الحنيطي، رغد ابراهيم (2019). أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الحيالي، وليد ناجي، وعودة، مقدس كامل (2016). دور وأثار التدريب في زيادة انتاجية القوى العاملة. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2014). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الخرابشة، طارق عبد الفتاح، والساعد، رشاد محمد (2020). أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، جامعة عمان العربية الأردن، المجلد 1، العدد 29.

الخفاف، إيمان عباس (2017). الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعاليا. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الدليمي، عبد الرزاق (2011). مدخل الى العلاقات العامة. عمان: دار الثقافة.

- رايس، وفاء (2020). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السامرائي، مهدي صالح مهدي (2021). الذكاء العاطفي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- السطوحي، عمر السطوحي عبد المعز، وشكر، ابراهيم محمد عبد العزيز، وأحمد، جيهان نبيلة (2021). الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين بفنادق القاهرة الكبرى. جامعة مدينة السادات، المجلد 5، العدد 1.
- سعيد، سعاد جبر (2017). الذكاء الانفعالي وعلم النفس التربوي. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- صدقي، محمد (2020). العلاقات العامة علم وفن وعمل. وكالة الصحافة العربية.
- العاتي، خولة، وباهي، مريم (2022). علاقة الذكاء الوجداني بإستراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة، مذكرة ماجستير، جامعة الوادي.
- عادل، أحمد (2022). كتالوج 25 عام عمل. دار النشر: الكاتب.
- عامر، عبد الرؤوف محمد، والمصري، إيهاب عيسى (2018). الذكاء العاطفي والذكاء الإجتماعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد الرحمن، بن عنتر (2020). المدخل التحليلي لإدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، خالد إبراهيم (2018). مصادر ضغوط العمل لدى القائم بالاتصال في العلاقات العامة دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الباحث الإعلامي، كلية الدار الجامعية، العدد 42.
- عبد العظيم، ياسر، والسيد، محمد سالم، وإمام، محمد علي، وعثمان، محمود علي (2020). القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي. القاهرة: ماستر للنشر والتوزيع.
- عبد الغني، عمار (2020). خرافات التنمية البشرية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عبد الفتاح، محمود أحمد (2013). الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عجولي، لانا عماد عبد القادر، وأبو ضهير، فريد (2022). أثر انعكاس التوتر النفسي الناتج عن ضغوط العمل على الأداء المهني لموظفي العلاقات العامة في المؤسسات الفلسطينية الحكومية والخاصة دراسة وصفي وتحليلي. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 109-1.

العدواني، حنان ناصر (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية. الكويت: دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع.

العقون، زينب، وقرش، عبد القادر (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بضغوط العمل دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة، المجلد 9، العدد 16.

علاء الدين، رسلان (2013). التطوير التنظيمي. دمشق: دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع.

عليمات، خالد (2015). ضغوط العمل وأثرها على الأداء. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

العتي، ياسر (2015). الذكاء العاطفي نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة. بيروت: دار الفكر المعاصر.

الغزواني، ناصر عبد الكريم (2022). مساهمة الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة السياحية، دراسات حالة، مجلة الأورومتوسطية لاقتصاديات السياحة والفندقة، المجلد 4، العدد 4.

الفاخري، سالم عبد الله (2018). سيكولوجية الذكاء، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

قانه، الطاهر سعدي (2018). المصارف الإسلامية ودورها في رفع الكفاءة الانتاجية للملكية الوقفية البنك الإسلامي الأردني نموذجا. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

القرشي، سوزان بنت محمد (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 35، العدد 2.

لطرش، محمد (2021). دور الذكاء العاطفي في التخفيف من ضغوط العمل، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 7، العدد 2.

محمد، سيد عبد النبي (2016). الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج. حروف منشورة للنشر الإلكتروني.

محمد، علي جمعة (2009). موسوعة الاقتصاد الاسلامي في المصارف والنقود والاسواق المالية، القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة.

المرجوشي، أيتن محمود (2008). تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات.

المصري، إيهاب عيسى، وعامر، طارق عبد الرؤوف محمد (2018). الذكاء العاطفي والذكاء الإجتماعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2015). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2018). السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2020). التخطيط الإداري، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

نبيلة، عدان (2020). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

النجار، خالد (2020). الذكاء الوجداني لدى الأطفال. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2018). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط5). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهوش، أبو بكر محمود (2018). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. مصر: دار حميثرا للنشر والترجمة.

### المواقع الالكترونية

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تم الاسترداد من: < www.pcbs.gov.ps  
PressRelease > Press\_Ar\_PCBSCondSurv21022023

- صحيفة العرب، أزمة الرواتب تزيد من متاعب الحكومة الفلسطينية المأزومة، 2022\12\29  
تم الإسترداد من:

- <https://alarab.news/%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%A7%D8%AA%D8%A8-%D8%AA%D8%B2%D9%8A%D8%AF-%D9%85%D9%86-%D9%85%D8%AA%D8%A7%D8%B9%D8%A8>

## المراجع الأجنبية

- Al Bathani, M.A., ., S., & Faris, S. (2022). The Effect of Emotional Intelligence, Intellectual and Discipline on Employee Performance with Work Stress as a Moderating Variable at Prima Indonesia University. *International Journal of Research and Review*.
- Chigeda, F., Ndofirepi, T.M., & Steyn, R. (2022). Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work- life balance support, and work- related stress. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Fahmi, P., Sudjono, .., Parwoto, .., Supriyatno, .., Saluy, A.B., Safitri, E., Effiyaldi, .., Rivaldo, Y., & Endri, E. (2022). Work Stress Mediates Motivation and Discipline on Teacher Performance: Evidence Work from Home Policy. *Journal of Educational and Social Research*.
- Fatima, K.M., & Lateef, I. (2022). Emotional Intelligence: A Valued Workplace Competency. *Journal of Bahria University Medical and Dental College*.
- Iacolino, C., Cervellione, B., Isgrò, R., Lombardo, E.M., Ferracane, G., Barattucci, M., & Ramaci, T. (2023). The Role of Emotional Intelligence and Metacognition in Teachers' Stress during Pandemic Remote Working: A Moderated Mediation Model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*.
- Lu, X., Wang, J., & Zhao, L. (2022). Relationship between Emotional Intelligence, Job Burnout and Turnover Intention of Hotel Staff. In *Tourism, Aviation and*

*Hospitality Development During the COVID-19 Pandemic* (pp. 173-189).  
Springer, Singapore.

Malik, A.A., Muneeb, D., Khan, N., Usman, M., & Latif, K.F. (2022). The nexus of servant leadership and project success: the mediation of emotional intelligence and job stress and moderation of team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.

Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S.H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in implementation of work from home. *Work*.

Rafiq, I., Azhar, S., Mordhah, N., Hussain, J., & Parveen, A. (2022). Does Emotional Intelligence Dwindle the Stress Due to Time Pressure and Work Overload? A Case Study of Nurses in Public Hospitals. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol, 28(01)*.

René, G. A. (2022). Workload, Emotional Intelligence and Professional Stress Level among Employees of Private Commercial Companies in Abidjan.

Rifa', M., Sardianto, O., & Novitawati, R.A. (2023). Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence Its Effect on Job Satisfaction through Work Stress as Intervening Variables in the Tourism Sector. *International Journal of Business and Applied Social Science*.

Salama, W., Abdou, A.H., Mohamed, S.A., & Shehata, H.S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19.

Saragih, R.R., Dalimunthe, R.F., & Siahaan, E. (2022). The Effect of Dual Role Conflict, Emotional Intelligence and Competency on Entrepreneur Woman

Performance Through Work Stress in Himpunan Pengusaha Pribumi Medan.  
International Journal of Research and Review.

Setiawan, S., & Indradewa, R. (2022). The Effect of Work Stress and Emotional Intelligence With Motivational Mediation Variables on Employee Performance in the Transportation Industry in Jakarta.

Srivastava, K., Sharma, P., Landge, J.A., & Vyas, S. (2022). Impact of imparting emotional intelligence skills training program to enhance emotional intelligence and work stress among staff nurses of tertiary care hospital of North Gujarat. *Medical Journal of Dr. D.Y. Patil Vidyapeeth*.

Usmani, S., Chaudhy, S. A., & Jawwad, M. (2022). An Empirical Study Of The Relationship Between Job Stress And Job Performance: A Moderating Role Of Emotional Intelligence. *Bulletin Of Business And Economics (Bbe)*, 11(1), 85-92.

Victoria, V.D. (2022). Impact Of Process Visibility And Work Stress To Improve Service Quality: Empirical Evidence From Dubai Retail Industry.

## ملحق رقم (1):

### إستبانة الدراسة

أخي الموظف...أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "الذكاء العاطفي لمديري العلاقات العامة وانعكاسه على تخفيف ضغط العمل في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الموظفين". نظراً لذلك نأمل منكم التعاون والتكرم بالمساعدة في تعبئة الإستبانة المرفقة وبعناية، نظراً لأهمية هذه الإستبانة في تحقيق أهداف الدراسة، من خلال الأجابة على الفقرات التي تتضمنها وذلك بوضع علامة (✓) تحت الإجابة الأكثر إنطباقاً مع رأيكم، ونفيدكم بأن جميع المعلومات سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والإحترام.

الباحث

بسام خليفة

## مصطلحات الدراسة:

**الذكاء العاطفي:** مجموعة المهارات التي تمكن مدراء العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تحديد وتقييم إدارة عواطفهم الخاصة.

**الوعي الذاتي:** وعي مدير العلاقات العامة الذاتي والإنفعالي، وهو قدرته على إكتشاف مشاعر الفرد (الموظف) وإنفعالاته الداخلية، وفهم طريقة تفكيره، والعمل على تمييزها.

**الدافعية:** مقدرة مدير العلاقات العامة على ضبط إنفعالاته وسيطرته عليها ومراجعتها داخلياً، والتفكير بروية.

**التعاطف:** قدرة مدير العلاقات العامة الإنتباه لمشاعر الموظفين وتقديرها، وتعني قراءة إنفعالاتهم.

**ضغوط العمل:** حالة عقلية وجسمية للموظف وضغوط كبيرة خاصة عندما يوشك وقت إنتهاء مدة العمل مما ينعكس على زيادة بمستوى القلق لديهم.

**غموض الدور:** وجود نقص بالمعلومات التي يحتاجها في أداء وظيفته وضبابية صلاحياته بالوظيفة فينتج عنه حالات عدم التأكد مما يؤدي لتوتر الفرد وعدم معرفته بإجراءات العمل المتبعة في المؤسسة، ومسؤولياته التي تتعلق بمجال وظيفته.

**صراع الدور:** يحدث صراع الدور للفرد في حالة مواجهته لكثير من المتطلبات الوظيفية المتناقضة، ويتسبب صراع الدور لعدم إشباع حاجات الأفراد الإجتماعية بالإضافة إلى إرتفاع معدل ضربات قلبه مما يؤدي لإرتفاع بضغط الدم في جسمه وإنخفاض رضاه الوظيفي وثقته بأداءه وبرؤسائه وبالمؤسسة التي يعمل بها

**بيئة العمل:** ان بيئة العمل في المؤسسة تتأثر بالضغط التنظيمي حيث أن الجو في المنظمة من حيث إرتفاع الرطوبة وعدم وجود تكييف، مع الساعات الطويلة للعمل وضبابية التعليمات، وعدم وجود تعاون متبادل بين الموظفين وعدم التفاهم بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة هي عوامل لها تأثير على زيادة الضغط التنظيمي في المؤسسة.

**إنتاجية الموظفين:** ما يتم إنتاجه من الموظف بفترة زمنية محددة، وهو دليل على نجاح المؤسسة في إستعمال الموارد البشرية وفعالية جهودهم المبذولة تجاه العمل، وسعي المؤسسة الحصول على الكفاءة في العمل Efficiency لتحسين إنتاجية الموظفين، وجوهر الإنتاجية هو عمل الموظفين ببراعة.

## الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

### 1- النوع الاجتماعي

ذكر  أنثى

### 2- العمر

اقل من 30 سنة  30- اقل من 40 سنة  
 40 - اقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

### 3- المؤهل العلمي

دبلوم كلية مجتمع فأقل  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه

### 4- عدد سنوات الخبرة في هذه المؤسسة

اقل من 5 سنوات  5 سنوات - اقل من 10 سنوات  
 10- اقل من 15 سنة  15 - اقل من 20 سنة  
 20 سنة - اقل من 25 سنة  25 سنة فأكثر

### 5- الدرجة الوظيفية

الفئة الأولى  الفئة الثانية  
 الفئة الثالثة  الفئة الرابعة  
 الفئة الخامسة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الذكاء العاطفي

الفقرات التالية تتعلق بالذكاء العاطفي، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع إشارة (✓) تحت الإجابة في المربع المناسب:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	معارض	معارض بشدة
<b>الوعي الذاتي</b>						
1.	يحرص موظفو المؤسسة على حضور النشاطات التي تعقدها إدارة المؤسسة.					
2.	أحضر نشاطات إدارة المؤسسة لأنها إلزامية، والغياب عنها قد بسبب لي العقوبة.					
3.	يقدم موظفو المؤسسة العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل.					
4.	يسعى موظفو المؤسسة دوماً لتطوير قدراتهم حتى لو على نفقتهم الخاصة.					
5.	يدافع موظفي المؤسسة عن سمعتها عندما ينتقدها الآخريين.					
6.	يبذل موظفي المؤسسة جهداً اضافياً لتحسين صورة المؤسسة امام الآخريين.					
<b>الدافعية</b>						
7.	يحرص موظفي المؤسسة على قضاء معظم ساعات العمل في اداء واجباتهم الوظيفية دون متابعة مباشرة من المدراء، وبدافعية ووزازع مهني وداخلي.					
8.	يلتزم موظفي المؤسسة بمواعيد العمل المحددة نظراً لوجود متابعة وبصمة، أم من منطلق الالتزام المنهي الداخلي.					

					9. أحضر إلى العمل برغبة ونشاط داخلي وإحساس بالمسؤولية والالتزام؟
					10. يحرص موظفي المؤسسة على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.
					11. ينفذ موظفي المؤسسة توجيهات مدراءهم في العمل.
					12. ينجز موظفي المؤسسة واجباتهم الوظيفية بفاعلية دون اخطاء.
<b>التعاطف</b>					
					13. يساعد موظفي المؤسسة زملاءهم ممن لديهم حجم مهام كبيرة.
					14. يقوم موظفي المؤسسة بأداء عمل زملاءهم عند الحاجة.
					15. يخصص موظفي المؤسسة معظم وقت فراغهم أثناء الدوام الرسمي لمساعدة زملاءهم الذين لديهم مشكلات تتعلق بالعمل.
					16. يعمل موظفي المؤسسة على تسهيل مهمة زملاءهم الجدد حتى اذا لم يطلب منهم ذلك.
					17. يتطوع موظفي المؤسسة في القيام بأعمال إضافية في غير أوقات العمل الرسمي.

## المحور الثاني: ضغوط العمل

الفقرات التالية تتعلق بـ**ضغوط العمل**، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع إشارة (✓) تحت الإجابة في المربع المناسب.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	معارض	معارض بشدة
<b>غموض الدور</b>						
18.	هنالك غياب في التنسيق بين الموظفين ومدراءهم في المؤسسة.					
19.	عدم وضوح إجراءات العمل في المؤسسة.					
20.	هنالك غياب للوصف الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة.					
21.	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي ولكن لا يتم الالتزام به من قبل المسؤولين أو المدراء.					
22.	هنالك كثرة في القيود الرسمية والإجراءات في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.					
23.	تتبع المؤسسة نظام المركزية في العمل.					
<b>صراع الدور</b>						
24.	مسؤوليات العمل للموظفين في المؤسسة متغيرة وغير ثابتة.					
25.	يتلقى موظفو المؤسسة أوامر غير متوافقة من مدراءهم في العمل.					
26.	يتضايق موظفو المؤسسة بسبب تضحياتهم بوقت راحتهم في سبيل إنجاز متطلبات العمل.					
27.	تفوق كمية العمل الملقاة على عاتق موظفي المؤسسة عن قدراتهم.					
28.	هنالك صراع داخلي لدى موظفي					

					المؤسسة بسبب عدم معرفتهم المطلوب منهم القيام به في عملهم.
<b>بيئة العمل</b>					
					29. لا تتوفر التكنولوجيا الحديثة في عمل المؤسسة.
					30. موقع المكتب غير مناسب للوظيفة في المؤسسة.
					31. تأثيث المكاتب لا يناسب الوظيفة في المؤسسة.
					32. المؤهلات العلمية لموظفي المؤسسة لا تتناسب مع مهامهم الوظيفية.
					33. عدم توفر الوسائل المادية التي تسهل وتيسر عمل المراجعين داخل المؤسسة.
<b>إنتاجية الموظفين</b>					
					34. أشعر بالارتباك في عملي بالمؤسسة نتيجة تضارب تعليمات رؤسائي.
					35. هناك ضعف بالتنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية في المؤسسة.
					36. أشعر بالتوتر نتيجة لضغط المهام المستمر في المؤسسة.
					37. أعاني كثيراً من أخطاء في أداء عملي في المؤسسة.
					38. لا أستطيع تلبية إحتياجات جمهور المؤسسة.
					39. يتم تكليفي بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب عملي الرسمي في المؤسسة.
					40. لدي استعداد للقيام بأي مهام إضافة لمهامي الحالية في المؤسسة.

ملحق رقم (2):

قائمة بأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الدكتور	الرقم
الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ دكتور	أيمن يوسف	1.
جامعة النجاح	دكتور	أسامة عبد الله	2.

## **Abstract**

This study aimed to identify the level of emotional intelligence with its dimensions combined (Self-awareness, Motivation, Empathy) in reducing work pressure with its dimensions (Role ambiguity, Role conflict, Work environment) for public relations managers in Palestinian government institutions from the employees' point of view.

The study relied on the descriptive approach by collecting quantitative data, to obtain information related to the subject of the study, and the study population consisted of employees of the second category, the fifth degree and above, in the Palestinian governmental institutions, numbering (7) institutions, and employing (1325) employees, As for the study sample, an exploratory sample consisting of (30) male and female employees, from the second category employees, the fifth degree and above, was selected in the Palestinian governmental institutions, in order to ensure the validity of the study tool and its use to calculate validity and reliability, Then, the sample of the study was selected according to several stages. In the first stage, the sample was chosen by the cluster random method, and the researcher chose Seven clusters from the total number of 60 Palestinian governmental institutions, In the second stage, the researcher chose a representative sample according to the institution that was chosen, by the stratified random method, depending on the institution's class, and the size of the impotence was determined based on Robert Mason's equation.

The study concluded with several results, the most important of which was the existence of an effect of emotional intelligence with its combined dimensions (self-awareness, motivation, empathy) on work pressure with its dimensions (role ambiguity, role conflict, work environment, employee productivity) in government institutions in

Palestine. The results indicated that there is an effect Emotional intelligence in all its dimensions (Self-awareness, motivation, empathy) dimension (self-awareness, empathy) in the dimension (role ambiguity) in Palestinian governmental institutions.

**Keywords: public relations, emotional intelligence, work pressure, job satisfaction, government institutions.**