

تحليل علاقة الذكاء العاطفي بإستراتيجية تمكين العاملين وتأثيرهما في العدالة التنظيمية
دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين

د.أحلام ابراهيم ولي م.سميرة علي ابراهيم م.شيماء عصمت محمدامين

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين - اربيل

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد علاقة الذكاء العاطفي بأبعاده الفرعية المتمثلة ببعد الوعي الذاتي والتعاطف و المهارات الاجتماعية بإستراتيجية تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات و الحرية والإستقلال إمتلاك المعرفة) كمتغيرين مستقلين وتأثيرهما في العدالة التنظيمية كمتغير إستجابي. تتجسد أهمية البحث في تقديم إطار نظري مفاهيمي للمتغيرات ومحاولة إختبار الفرضيات في الكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين حيث تمثلت هذه الفرضيات كإجابات محتملة للأسئلة المطروحة في مشكلة البحث وتضمن أسئلة حول معرفة مستويات كل من المتغيرات المبحوثة فضلاً عن تساؤلات حول العلاقات الإرتباطية والتأثيرية فيما بينهما. ينتهج البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً وحددت مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية عن مشكلة البحث والتي جرى اختبارها بأدوات احصائية متعددة وتم اعداد استمارة استبانة وزعت على تدريسي عدد من كليات جامعة صلاح الدين / أربيل البالغ عددهم (142) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية كعينة للبحث. استنتج البحث بان العدالة التنظيمية تزداد مستوياتها بزيادة مستويات الذكاء العاطفي في الجامعة وزيادة استراتيجية تمكين من قبل الافراد العاملين. وأوصى البحث المحافظة على المستويات العالية للذكاء العاطفي وتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي نحو إثراء وإغناء الوظائف المتاحة و ضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية من خلال توحيد التوجيهات والتعليمات الخاصة بكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين والسعي نحو تطبيقها بشكل متساوي مع كافة العاملين ومنع الاستثناءات.

Abstract

The aim of This research sought to determine the relation of emotional intelligence in particular its sub-dimensions of self-awareness, empathy and social skills on the strategy of empowering workers with the emphasis on the dimension of (sharing information, freedom, independence, and knowledge acquisition). Both of the variables are independent and their impact on organizational justice as positive variables. The importance of research is reflected reason this subject and variables were hypotheses testing that the researchers found no evidence of any practical research carried out in that field in any colleges or faculties of the Salahadin University. These hypotheses were possible answers to the questions posed in the research problem and included questions about the levels of each of the variables investigated as well as questions about the correlation and impact relationships between them. There fore, the aim of this research is to provide a conceptual framework for the variables and for that reason a questioner was developed and distributed among the Salahadin University lecturer and at the end (142) members of the teaching staff were collected as the sample of the study. A various descriptive statistical analysis was

applied. The research finally concludes that the levels of organizational justice are increased by the level of emotional intelligence of the University lecturers and had the same positive impact on the level of the empowerment strategy of the individuals working at the University. The study recommends maintaining high levels of emotional intelligence will encourage the participation in decision-making also maintaining and enhancing the organizational justices in high level by applying a unified communication of instructions and directions to all the individuals working at Salahadin University with no exceptions.

المقدمة

ان الذكاء العاطفي أصبح موضوع مهم لكونه يسهم في نجاح العامل في العمل من خلال القدرة على تشخيص المشاكل التي تحيط بالعمل والقدرة على مراجعة حالات الاحباط والفشل والسيطرة على الانفعالات وتنظيم مزاجات الافراد بما يسهم وبشكل ايجابي في تحسين اداء الوظائف في جميع المستويات مما يؤدي الى حد كبير الى نجاح الفرد. وله تأثير على الفرد في كل مجالات حياته من حيث تفكيره وانفعالاته وعلاقته داخل العمل وخارجه. ويحتل تمكين العاملين أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد وهذا التعقيد يجعل مهمة الادارة العليا في تحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة صعبة جداً نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة ، مما فرض على المنظمات و منظمات الاعمال بشكل خاص ان تتطور بسرعة التطورات البيئية الحاصلة من خلال امتلاكها للمرونة العالية لمواجهة هذه التطورات، وتعد المرونة من اهم و أبرز سمات استراتيجيات التمكين. وتعتبر العدالة التنظيمية احدى محددات السلوك التنظيمي، ونظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي من خلالها يعامل الفرد على المستوى الوظيفي والانساني من قبل رئيسه في العمل. لذا يتطلب من المنظمات البحث عن أفضل الوسائل والطرق الحديثة في العمل على تقديم ذات الفرد والآخرين لأبرز الابداعية للعاملين وتحسين ادائهم والعمل على ابراز المواهب الكامنة للأفراد وزيادة انتاجهم وتمكينهم . تأسيساً على ماسبق يتضمن البحث ثلاثة محاور يتناول المحور الأول منهجية البحث فيما يتضمن المحور الثاني الجانب النظري فيما خصص المحور الثالث للجانب الميداني .

المحور الأول - منهجية البحث

1-مشكلة البحث

- تتجسد مشكلة البحث في تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والتمكين ومعرفة تأثير هذه العلاقة على مستويات العدالة التنظيمية في الميدان المبحوث وفي ضوء ماسبق يمكن تركيز مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :
- 1-ماهي مستويات الذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين والعدالة التنظيمية في الميدان المبحوث؟
 - 2-ماهي العلاقة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين ؟
 - 3-هل يؤثر الذكاء العاطفي في العدالة التنظيمية ؟
 - 4-هل تؤثر إستراتيجية تمكين العاملين في العدالة التنظيمية ؟
 - 5-ما تأثير العلاقة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين في العدالة التنظيمية ؟

2-أهداف البحث

- يسعى البحث الى بلوغ الاهداف الآتية .
- 1- عرض وتوضيح المفاهيم المعيارية لذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين والعدالة التنظيمية من خلال بناء اطار معرفي فلسفي لهذه المتغيرات .
 - 2- الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية بوجود متغيري الدراسة التفسيريين وذلك من خلال تحليل العلاقة بينهما ومدى تأثيرها على العدالة التنظيمية .
 - 3- توفير قاعدة معلوماتية للمهتمين بمتغيرات البحث ولادارات الكليات المبحوثة التي قد تسهم في تطوير رؤاهم المستقبلية
 - 4- بناء نموذج فرضي يصف شكلاً لعلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والسعي لاختباره في الميدان المبحوث .

3-أهمية البحث

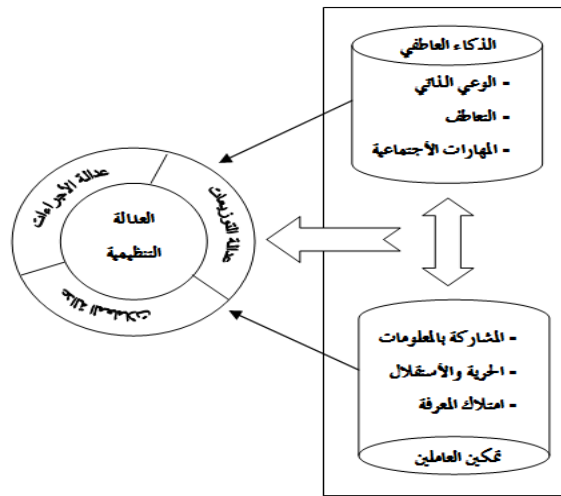
- تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال مايلي :
- 1-تكمن أهمية البحث من حيوية الموضوع الذي تم تناوله وهو تحليل علاقة الذكاء العاطفي بإستراتيجية تمكين العاملين وتأثيرهما في العدالة التنظيمية .
 - 2-تتجلى أهمية البحث ميدانيا في زيادة ادراك الادارات في الكليات المبحوثة لدورالذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق العدالة التنظيمية .
 - 3-مساهمة هذا البحث في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية، حيث تطرق هذا البحث لمفاهيم ادارية حديثة وجديدة.

4-أنموذج البحث وفرضياته

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارة النظري تصميم أنموذج افتراضي وكما هو موضح في الشكل

رقم (1)

شكل (1)
أنموذج البحث



المصدر : من إعداد الباحثين

تم تصميم استمارة الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وصممت معظم فقراتها بالاستناد على المقاييس الجاهزة في البحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث والتي عدلت بما يتناسب ومتطلبات الميدان المبحوث

الجدول (أ) يوضح ذلك جدول (أ) تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	ابعاد المتغيرات	عدد الاسئلة	الفقرات	المقياس المتبع
1-	المعلومات التعريفية	العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة			اعداد الباحثين
2-	الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي التعاطف المهارات الاجتماعية	5 5 5	5-1 10-6 15-11	(العبيدي، 2010) (جولمان، 2000) (العبيدي وآخرون، 2013)
3-	تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات الحرية والإستقلال إمتلاك المعرفة	5 5 5	20-16 25-21 30-26	(الملوك، 2002) (Wilkinson, 1998) (جلاّب، 2011)
4-	العدالة التنظيمية	عدالة التوزيعات عدالة الإجراءات عدالة المعاملات	5 5 5	35-31 40-36 45-41	(Lee, 2000) (حامد، 2003) (Greenberg, 1993)

المصدر : من إعداد الباحثين

وتوافقاً مع أهداف البحث واختباراً لأنموذجه تم اعتماد الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى

هناك ارتباط معنوي بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين على مستوى الكليات المبحوثة وتنتفع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية .

الفرضية الفرعية الأولى :

هناك ارتباط معنوي بين بعد الوعي الذاتي وأبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات والحرية والإستقلال وإمتلاك المعرفة)

الفرضية الفرعية الثانية :

هناك ارتباط معنوي بين بعد التعاطف وابعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات والحرية والإستقلال وإمتلاك المعرفة) الفرضية الفرعية الثالثة :

هناك ارتباط معنوي بين بعد المهارات الإجتماعية وابعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات والحرية والإستقلال وإمتلاك المعرفة)

الفرضية الرئيسية الثانية:

يؤثر كل من الذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية معنوية في العدالة التنظيمية وتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

-الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر كل من الذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية في عدالة التوزيعات .

-الفرضية الفرعية الثانية

يؤثر كل من الذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية في عدالة الإجراءات.

-الفرضية الفرعية الثالثة :

يؤثر كل من الذكاء العاطفي وإستراتيجية تمكين العاملين تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية في عدالة المعاملات .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

يؤثر الذكاء العاطفي في إستراتيجية تمكين العاملين بنسبة أكبر من تأثيره في العدالة التنظيمية على مستوى الكليات المبحوثة .

5-منهج البحث وأساليب جمع البيانات:

إتبع الباحثون أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث ، أما الأساليب الإحصائية في التحليل فقد جرى تحليل بيانات البحث بإستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) للعلوم الإجتماعية للوصول الى النتائج، ولقد أستخدم الباحثان التكرارات والنسب المئوية ونسب الأتفاق و الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوصف متغيرات البحث و إستخدام معامل ارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات ومعامل الإنحدار الخطي البسيط لقياس الأثر.

6-مجتمع وعينة البحث:

تتمثل مجتمع البحث بكافة أعضاء الهيئة التدريسية في ستة كليات من كليات جامعة صلاح الدين وبلغ عددهم (490) تدريسياً وتم إختيار (142) تدريسياً كعينة للبحث لتمثيل المجتمع وبلغ نسبتهم (28.9%) من المجتمع، فيما تمثل جامعة صلاح الدين الميدان أو المجال المبحوث.

7- أداة البحث

إعتمد الباحثون أسلوب الإستبانة في جمع البيانات والتي تتجزأ الى عدد من العبارات تتعلق بمتغيرات البحث واستخدم الباحثون أسلوب ليكرت الخماسي وقد شملت الإستبانة على (45) فقرة خصصت (15) فقرة لمتغيرات الذكاء العاطفي على (15) فقرة والمتغير الخاص بإستراتيجية التمكين إشتمل على (15) فقرة أما العدالة التنظيمية (15) فقرة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أ - الذكاء العاطفي

Concept of Emotional Intelligence

1- مفهوم الذكاء العاطفي

يعتبر الإنسان أحد العناصر الأساسية المؤثرة لأي منظمة، بسبب الدور الذي يقوم به ويؤدي في حالة اتقانه الى نجاح عمل تلك المنظمة،والى إستمرارية بقائها .وقد تزايد الإهتمام بهذا العنصر بسبب كثرة تغيراته، وبسبب حركته الديناميكية داخل المنظمة كما واكب الإهتمام بهذا العنصر الإنساني اهتماماً آخر أنصب على توفير القيادة الفاعلة التي تستطيع استثمار وتحفيز هذا العنصر للقيام بالأعمال التي ترفع من كفاءة المنظمة، ومن درجة فعاليتها .
إختلفت الآراء في ترجمة مصطلح الذكاء العاطفي، فالبعض ترجمه الى الذكاء الإنفعالي وفريق الثاني ترجمه الى الذكاء الوجداني وفريق الثالث الذكاء الشعوري ويعتمد البحث الحالي مصطلح الذكاء العاطفي .
إن يعرف (Salovey and Moyer, 1990;185) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على فهم المشاعر و الأنفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها وفهم ومعرفة انفعالات الآخرين وسيضمن التعرف على الأنفعالات وتوظيفها وفهمها وأدارتها . وذكر (جولمان ،2000 : 55) الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على التفكير والوعي بعواطفه وعواطف الآخرين ، والسيطرة على أندفاعاته وتأجيل رغباته ، والقدرة على تحفيز الذات ، والتعاطف مع الآخرين ، ومجموعة من المهارات الإجتماعية .

وأشار (عجوة ،2002 ،112) بأنه تنظيم القدرات والمهارات والكفايات العقلية والوجدانية والإجتماعية التي تمكن الفرد من الأنتباه والإدراك الجيد للإنفعالات وفهم المعلومات الأنفعالية ومعالجتها وإستخدامها ،وتجعل لديه الأمل والتفاؤل بالقدرة على التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط .

وأكد (السمدوني، 2007: 44) على انه مجموعة مركبة من القدرات أوالمهارات الشخصية التي تساعد الشخص على فهم مشاعره وأنفعالاته ثم سيطرته عليها جيداً، وعلى فهم مشاعر وأنفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم ،ومع القدرة على أستغلال طاقاته الوجدانية في الأداء الجيد وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين به .

ويرى (Bhullar et.al,2012:166) بأن الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على مراقبة أنفعالاته وأنفعالات الآخرين للتكيف مع هذه الأنفعالات في فهم ذات الآخرين وتسهيل عملية صنع القرار والتكيف مع متطلبات الحياة وضغوطاتها . ويصف (Sree and Jyothi, 2012 :38) الذكاء العاطفي بأنه القدرة والمهارة الذاتية لتحديد و تقييم وإدارة ومراقبة المشاعر الذاتية ، ويختلف الذكاء العاطفي في مكان العمل فقد تكون العواطف سيئة أوجيدة ،والمشاعر الجيدة هي المشاعرالإيجابية التي تكون فيها مشاعر الفرد مواتية لتحقيق الأهداف التنظيمية بينما المشاعر السلبية تعد مدمرة للمنظمة ، ولذلك فإن الكثير من المنظمات تشجع على مهارات الذكاء العاطفي باعتباره مكون أساسي من مكونات فلسفة العمل وإدارتها .

تأسيساً على ماتقدم من التعاريف يتبنى البحث الحالي تعريف الذكاء العاطفي بأنه القدرة والمهارة الذاتية والشخصية على فهم الذات وماتحمله من مشاعر وأحاسيس وتنظيم و ضبط هذه المشاعر بالشكل الذي يتلائم مع مشاعر وأحاسيس الآخرين ويؤثر بهم ايجاباً.

2-أهمية الذكاء العاطفي : Important of Emotional Intelligence

ويمثل الذكاء العاطفي مجموعة من القابليات والمقدرات التي تؤثر على قابلية الفرد في النجاح وأجتياز متطلبات العمل بنجاح وفي كل الظروف . حيث باتت أغلب منظمات الأعمال اليوم تبحث عن وسائل أكثر تطوراً وخصوصاً في مجال العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية والإدارية مما يتطلب من هذه المنظمات النظر في الوسائل التي تقيم ذات الفرد والآخرين لإبراز إبداعاتهم ، وان مقدرات الذكاء العاطفي أصبحت اليوم العامل الحاسم في التميز بين العاملين البارزين وأقرانهم العاديين فالعامل البارز يتمتع بمستوى عالي من الذكاء العاطفي وله تأثير فاعل في الآخرين وعلى فريق العمل لتحقيق الثقة بالذات . (العبيدي وأخرون، 2013: 142) وقد أشار (Cherniss & Goleman, 2001) الى أهمية الذكاء العاطفي على نحو الأتي (اللوزي، 2012: 23) :

1- ان لكفايات الذكاء العاطفي أثراً بالغاً في نجاح الأفراد وفي ادارة أعمالهم لذلك يتوجب مساعدتهم على التمكين من هذه الكفايات .

2- الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في إدارة الاقتصاد والتعامل مع أفراد المجتمع مهم جداً .

3- الإسهام في حل المشكلات الفردية من خلال الأهتمام بمعالجة الصراع والتناقض بين شعور الفرد وأفكاره

4- أهمية الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في الصحة والعلاقات الأسرية والشخصية والزوجية والتواصل الإجتماعي وفي جميع جوانب حياة الفرد .

3- أبعاد الذكاء العاطفي : Emotional Intelligence Dimensions

يتكون الذكاء العاطفي من مجموعة ابعاد وهذه الأبعاد تكون المنهج الكامل لذكاء العاطفي لدى الفرد في معالجة المعلومات العاطفية التي تتضمن تقييم المشاعر في الذات والآخرين والخبرة المناسبة عن المشاعر والتكيف لتنظيم المشاعر في طريقة تعزز من قيمة العمل والمتكونة من ثلاثة أبعاد وهي (الوعي الذاتي ، التعاطف ، المهارات الإجتماعية) (العبيدي والآخرين ، 2013 : 142) وتوضح على النحو الآتي:

1-الوعي الذاتي Self-awareness

هو قدرة الفرد على الوعي بعواطفه وقت حدوثها وحسن التمييز بينها ، وقدرته على التعبير عنها وهو حجر الأساس في الذكاء العاطفي ،ويرى جولمان ان الوعي بالذات له تأثير في العواطف لأن الإنسان الغاضب إذا أدرك ان مايشعر به هو الغضب فهذا يوفر له درجة كبيرة من الحرية ليختار عدم إطاعة هذه العواطف (صالح وداود ، 2011 : 357). ويمثل الوعي الذاتي أو الكفاءة الشخصية الثقة بالنفس والتقييم الواقعي لها من خلال قدرة الفرد على تحسين الكفاءة الذاتية والعاملين فالأفراد الذين يتمتعون بقدرة كبيرة على فهم الذات العاطفية يمتلكون غالباً الحدس نحو أفضل الخيارات. وهم يتمتعون بالصراحة والصدق في الحديث عن مشاعرهم وعن قناعتهم (147, 2012, Manring). وإن الوعي الذاتي يعد من السمات الرئيسية للذكاء العاطفي حيث إن معرفة المشاعر الخاصة للأفراد الأكثر تأكداً من مشاعرهم يمكنهم من إتخاذ القرارات الصحيحة في حياتهم ، وتحسين المهارات الشخصية يؤدي الى النجاح المهني وهذا يبدأ من معرفة و تقييم الفرد لذاته والدوافع والأهداف والمشاعر وطريقة التفكير وبالتالي إتخاذ القرارات الناجحة والهادفة (Birkerovan , 2012 , 242) ولأن الوعي الذاتي يعد الحجر الأساس للذكاء العاطفي وإنه يتضمن ملاحظة الفرد لنفسه و إدراكه للمشاعر المتولدة لديه ورؤية النتائج المترتبة على الخبرات وإدراك نقاط القوة والضعف لديه ورؤية ذاته في ضوء أيجابي وفي نفس الوقت واقعي .(العبيدي ، 2010 ، 744).

2- التعاطف Empathy

وهو القدرة على تفهم مشاعر وعواطف الآخرين وكذلك المهارة في التعامل مع الآخرين فيما يخص ردود أفعالهم العاطفية . وقدرة الفرد على قراءة عواطف الآخرين من أصواتهم أو تعبيراتهم وجوهرهم ، والتعرف عليها والاستجابة لها (جولمان ، 2000 : 144) . ويذكر (Feng.et al,2014,99) إن التعاطف يعمل على تطوير العلاقة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والزبائن مما يعزز الثقة بينهم ويزيد من كفاءة العمل ، ويعد من الأمور التي تمنع حدوث المشاكل ويعمل على حل النزاعات ان لم يمنع من حدوثها دون ان تظهر الى موقع العمل وتوجيه كل الطاقات نحو التعاون في موقع العمل (العبيدي والآخرين ، 2013 : 143).

3- المهارات الإجتماعية Social – Skills

يشير هذا البعد الى قدرة الفرد على تكوين علاقات إجتماعية في محيط العمل تعتمد على الثقة المتبادلة . والمهارة الإجتماعية التي تمثل القابلية على التعامل مع مشاعر الآخرين والقدرة على بناء وإدارة العلاقات الإجتماعية فاعلة

وتتضمن بعض المقدرات الفرعية كالقدرة على إدارة التغيير بفاعلية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الأفتاع، والتأثير، وإدارة الصراع. (صالح والآخرين، 2010: 258).

وأكد (العبيدي وأخرون، 2013: 143) ان المهارات الإجتماعية تأتي من قدرة الفرد وكفاءته على خلق جو متماسك بين العاملين في بيئة العمل من خلال تقديم المساعدة ورفع الروح المعنوية وبت روح الأنتماء لفريق العمل، وترسيخ مبدأ التعاون والعمل الجماعي، وينفرع من مهارات الإجتماعية ثمان كفاءات فرعية حددها جولمان وهي: التأثير في الآخرين، التواصل، إدارة الخلافات، القيادة، تغيير أساليب، التحفيز، بناء الروابط، التعاون والعمل الجماعي.

ب- تمكين العاملين

1- مفهوم التمكين

يعد التمكين من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الاعمال الحديثة، حيث يعتبر احد مفاتيح النجاح وديمومة المنظمة في عصر العولمة والمنافسة وتكنولوجيا المعلومات التي تتطلب استخدام قابليات الافراد بأكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة. و أصبح التمكين أحد أبرز العناصر الأساسية ذات الصلة بتنظيم الأفراد وتحفيزهم نحو الإنجاز المتميز وتحمل المزيد من المسؤوليات ورقابة أدائهم على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي. كما يرى المدراء في بيئة المنظمات المعاصرة بأن التمكين اصبح أحد معايير القدرة التنافسية، إلى جانب إمكانية تلك المنظمات في الحصول على الموارد المختلفة ولاسيما البشر والذين يحملون دافعية عالية نحو العمل ويتمتعون بتمكن إلى درجات تحقق للمنظمات أهدافها (عزيز، 2011، 33). حيث عرف (Bowen & Lawler; 1992: 31) التمكين على انه إستراتيجية الإدارة في مشاركة المعلومات مع الأفراد العاملين في الخط الأول، والمعرفة التي تمكنهم من فهم الأداء المنظمي، والمشاركة بسلطة صنع القرار.

ويشير (Griffin; 1999: 499) اليه على انه تأهيل الأفراد العاملين لتحديد أهداف العمل الملقاة عليهم مسؤولية انجازه وصنع القرارات اللازمة لذلك واتخاذها، فضلا عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم، وحلها ضمن مجالات السلطة.

وينظر (Ugboro & Obeng; 2000: 297) الى التمكين على انه تقوية الخط الأول للمنظمة، وتشجيع العاملين، ومكافأتهم على ممارستهم عند تقديم المبادرات الإبداعية في العمل.

ويرى (Bruno, 2001:247) بانه تنازل الأفراد الأقوياء في المنظمة عن جزء من القوة إلى الأفراد الأقل قوة، ويقصد بهذا السلطات، والقدرات التي تمنحها الإدارة العليا إلى باقي المستويات الإدارية في المنظمة.

وفي نفس الاتجاه عرفه (Melhem, 2004:336) على انه منح يختص بأعطاء العاملين الصلاحية وحق اختيار في القضايا ذات الصلة بالمهام وسياقات العمل.

وأضاف (Nezakati et al, 2009: 4) تعريفاً مغايراً للتمكين على أنه امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإبداء الآراء، وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة، والمهارات، والدافعية.

ويلاحظ إن أغلب التعاريف في مجال إدارة المنظمات بدأت خلال مدة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين مما يدل على حداثة الاهتمام وبشكل جدي بهذا المفهوم، وعلى الرغم من تعدد مفاهيم التمكين وتباين مؤشراتته إلا أننا نستدل على أن هذا المفهوم ما يزال يستوعب المزيد من الاسهامات الفكرية الجديدة والتغييرات لتضع هذا المفهوم ضمن إطار مفاهيمي متكامل .

2- أهمية التمكين

يعد التمكين آلية من آليات التغيير في عالم اليوم، وفي ظل التقدم التكنولوجي فهو يؤدي إلى تحفيز أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المدراء، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي وثيقة كذلك كون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين (الدوري وصالح، 2009:28).

فقد أشار (Schermerhorn, Jr: 1999: 201) الى أن أهمية التمكين تبرز في الحالات الآتية :

- 1- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة : بلجوء الادارة الى نقل القوة الى أسفل الهرم التنظيمي ، وتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة ، وهذا يثير تساؤلاً : ما هو مصير الادارة الوسطى ، وهل تتعرض لمخاطر فقدان القوة في التنظيم ، وهل أن الحقوق الجديدة للشخص الممّكن تمنحه الشرعية في ممارسة السلطة؟
- 2- ممارسة لتوسيع دائرة الايفاء بالتزامات الادوار : تسعى الادارة من خلال التمكين الى تحقيق أفضل إستجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة ، ولكن ذلك لا بد أن يتعزز بقدرة الادارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازمة لدعم تلك الممارسات التنظيمية.
- 3- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة :- إذ لابد أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها وهو أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون .

3- أبعاد التمكين

تتجسد أبعاد التمكين ببعد المشاركة بالمعلومات وبعد الحرية والاستقلالية وبعد إمتلاك المعرفة لكونها الأكثر شمولية والأكثر ملائمة مع موضوع البحث الذي يسعى إلى تحليل علاقة الذكاء العاطفي بأستراتيجية تمكين العاملين وتأثيرهما في العدالة التنظيمية والتي تم اعتمادها من قبل الكثير من الباحثين في بحوثهم ودراساتهم حيث اعتمد عليها كل من عليها (الملوك، 2002، 63) و (جلاب، 2011، 54) و ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي:-

1- المشاركة بالمعلومات InformationSharing

تعد المعلومات من العناصر الأساسية في استراتيجيات التمكين وبشكل خاص توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل (Lashely,2000:26)، وأشار (Daft, 2001:504) إلى أن المنظمات التي يتمتع أفرادها بمستويات عالية من التمكين فإن كافة المعلومات تكون متاحة أمام العاملين فيها ولا توجد هناك معلومات سرية حيث يستطيع العاملون الإطلاع على الموازنات، كشف الدخل، كشف الأرباح والخسائر، الحصص السوقية، الإنتاجية وغيرها.

ويشير (الملوك، 2002، 67) الى أن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد. ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك. ويؤكد (Wilkinson, 1998: 44) أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، وأشار (Blanchard, et al., 1996: 29) إلى أن المدخل الرئيسي، لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات وعن طريق كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها. فضلاً عن موازاتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية، كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائدها لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي:-

- 1- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- 2- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.
- 3- التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.
- 4- يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.
- 5- تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

2- الحرية والاستقلالية **Freedom and Autonomy**

إن حرية التصرف تعد عاملاً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (الملوك، 2002، 68). كما أشارت دراسة (Rafiq & Ahmed, 1998: 70) إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية (Routine) وحرية التصرف الخلاقة (Creative) وحرية التصرف المقيدة (Deviant)، وحرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني أما الحرية المقيدة فإنها تمثل الجانب السلبي من حرية التصرف وهو ما تفرضه المنظمة على الأفراد من سلوكيات لا تجعل لهم أدواراً في الوصف الوظيفي.

أما الاستقلالية فقد أشار إليها (Wilkinson, 1998: 44) بأنها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، وإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل. وقد أشارت دراسة (Eccles, 1993: 20) إلى إن الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين عليها أن تضع حدوداً للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين، وهذا الأمر يشكل معضلة لأي إدارة، لأنها ستحتاج إلى خلق نوع من التوازن بين التوجيه والتمكين وبذلك تتمكن من وضع التوجيهات والارشادات في آن واحد.

3- امتلاك المعرفة:

لم تعد الموارد الرئيسية في منظمات اليوم تقتصر على رؤوس الأموال والأيدي العاملة والموارد المادية ، بل أصبح الرأس مال الفكري المعرفي هي الأساس في انطلاقة هذه المنظمات نحو الابتكار والإبداع ومن ثمّ النجاح والاستمرار(العبيدي، 201، 47).

يعرف (عزيز، 2011، 52) المعرفة بأنها النشاط المرتبط بإدارة الموجودات، وهي تعد المصدر الأكد للميزة التنافسية وخاصة عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات وعدد المساهمين وتتقدم المنتجات بسرعة. أما (العتيبي، 2007، 455) فيعرف المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر . وأشار(جلاب، 2011:455) الى أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والاحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير .

ج- العدالة التنظيمية

1-المفهوم :

لقد استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق ادبيات الدراسات السلوكية والادارية بصورة سريعة ومؤثرة، لان العدالة التنظيمية تعد من الموضوعات المهمة في هذه الحقول حيث انها تصب في السعي العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين اهداف الاعضاء والاهداف المنظمة(الفهداوي والقطانة، 2004:1) فضلا عن انها تمثل اهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمات (Goldman, 2001:105).

وقدمت تعاريف كثيرة للعدالة التنظيمية حيث عرفها (Greenberg,1990: 83) بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الانساني. ويشير اليها (John et al,1999: 362) بأنها القيمة المنحصلة من جراء ادراك العامل للنزاهة والموضوعية للاجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.

ويعرفها (العطوي، 2007:149) بانها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتؤكد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.

وعرفها كل من (Ishak and Alam, 2009:420) بانها التركيز على مدى ادراك العاملين للعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك في العديد من المخرجات التنظيمية.

في ضوء ماسبق من تعاريف يمكن ان تعرف العدالة التنظيمية اجرائيا بانها درجة الانصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها المدير مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تبنيه قاعدة توزيعية للمخرجات قائمة على مبدأ المساواة وفقا لاجراءات عادلة فضلا عن التوازن في طريقة المعاملة بين العاملين وذلك لزيادة دافعيتهم والتفوق المتميز في لاداء.

2- الاهمية

ويمكن ادراك اهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (الفهداوي والقطاونة، 2004:15) تساعد على توضيح حقيقة نظام توزيع الرواتب و الاجور القائم في المنظمة تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية على عمليات اتخاذ القرارات تؤثر في سلوكيات العاملين وتتبعكس ايجابيا على حالات الرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي تسليط الضوء على طبيعة الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومن جانب اخر فان عدم توفر مؤشرات العدالة التنظيمية داخل المنظمات يشكل خطورة عليها وذلك على النحو الآتي (عواد،2003:22).

1-انخفاض الاداء الوظيفي وانخفاض جودة الاداء وضعف التعاون مع زملاء العمل وضعف ممارسات سلوكيات الالتزام التنظيمي .

2-انخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي .

3- الابعاد

تشير معظم الادبيات الى وجود ثلاثة ابعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعدالة المعاملات (Rego and cunha, 2006:7) ويسعى البحث الحالي الى تبني الابعاد الاخيرة الأتفة للعدالة التنظيمية نظرا لشموليتها هذه الابعاد، وارتباطها الوثيق بالمتغيرات الاخرى ويمكن توضيح هذه الابعاد على النحو الآتي :

أ-عدالة التوزيع: عرف (Ishak and Alan,2009: 326) عدالة التوزيع على انها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين ازاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة. اما (Lee.2000:21) فعرفها على انها تمثل ادراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع موارد المنظمة واكد (Giap et,al,2005:6) على ان عدالة التوزيع تتضمن جانبين كالآتي:

1-الجانب المادي: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت

2- الجانب المعنوي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت من قبل المدراء

وبذلك يمكن تعريف عدالة التوزيع اجرائيا على انها تعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مادية واجتماعية من قبل مديره والتي يترجم تأثيره السلبي على شكل عدم الميل للتميز في الاداء والاتجاه نحو السلوك العادي.

ب- عدالة الاجراءات: ويرى (Lee, 2000: 27) مفهوم عدالة الاجراءات بأنها العدالة المدركة من قبل العاملين نحو الاجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة .

فيما عرفها (حامد،2003:10) لكونها السلوكيات والاساليب والسياسات والعمليات التي تستخدم لغرض تنفيذ الوظائف المنظمة المختلفة.

وحدد (Leventhal, 1980) مجموعة من القواعد لتحقيق عدالة الاجراءات وهي كالآتي (حواس،2003:49)

قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات اذا ماظهر مايبيرر ذلك ويدعمه.

قاعدة الاخلاقية: وتعني توزيع المخرجات والنواتج وفقا لمعايير اخلاقية مقبولة.

قاعدة التمثيل: بمعنى استيعاب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر اصحاب العلاقة.

قاعدة عدم الانحياز: بمعنى عدم السماح بتمكين المصالح الشخصية في التأثير في مجريات عملية اتخاذ القرارات قاعدة الدقة: ويقصد بها اتخاذ القرارات على اساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة قاعدة الانسجام: ويعني انسجام وتناغم اجراءات توزيع العقوبات والمكافآت على جميع الافراد تاسيسا على ماتقدم تعرف عدالة الاجراءات اجرائيا بكونها الأليات والاساليب والسياسات والسلوكيات التي تتصف بعدم التحيز والدقة والصحة والواقعية والثبات والتي يتبناها الندراء لتوزيع المخرجات المنظمة على العاملين .

ج- **عدالة التعاملات:** تعتبر عدالة التعاملات امتدادا لمفهوم عدالة الاجراءات وتشير الى درجة جودة التعامل المستلمة من متخذي القرارات (Ortiz,1999:5).

ويشير (Greenberg,1993) الى وجود نوعين من عدالة التعاملات وهما: عدالة العلاقات الشخصية: وتشير الى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين. عدالة المعلومات: وتشير الى التوضيحات المقدمة للمرؤوسين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول اسباب استخدام اجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات معينة باسلوب موثق واكيد. نستنتج من ذلك بان عدالة التعاملات عبارة عن اساليب التواصل والتصرف التي يستخدمها المدير مع العاملين بحيث تتصف هذه الاساليب بالاحترام والثقة والمصادقية.

دراسات سابقة

- دراسة (العبيدي و آخرون، 2013) التي هدفت الى دراسة دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية وشملت الدراسة عينة مقدها 722 موظفاً أكاديمياً و توصلت الى الدراسة إلى أن الوعي بالذات وإدارة الانفعالات والتحفيز الذاتي والتعاطف و تعتبر قدرات هامة في إعداد القادة و أن النقص في هذه القدرات العاطفية سيؤدي الى حدوث خلل وظيفي.

- دراسة (عزيز، 2011) ((التمكين و دوره في الابداع الاداري))

هدفت الدراسة الى تقديم مهاد نظري عن إستراتيجية التمكين كمنطلق للخروج بمقياس يؤشر إستعداد منشآت الاعمال للعمل باستراتيجية التمكين من خلال أبعاد التمكين . وإختبرت الدراسة مجموعة من فروع مصرف الرافدين ومصرف الرشيد مكاناً لاجراء الاختبارات الميدانية للدراسة، واعتمدت على اساليب عدة وادوات احصائية لتحليل البيانات . توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها بناء وتصميم مقياس تمكين المنظمات يسهم في قياس إستعداد وجاهزية المنظمات للعمل بإستراتيجية التمكين وإقتراح تطبيقه على منظمات الاعمال وتأشير نقاط القوة والضعف فيها من أجل الاستدلال عليها بصيغة علمية عند الشروع في إنتهاج إستراتيجية التمكين في المنظمات .

-دراسة (Ourel Yazdani & Yaghoubi, 2011) (العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والعدالة التنظيمية)

التي هدفت الى دراسة تحديد دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي في المنظمة والذي يمثل بدوره ميزة تنافسية للمنظمة وشملت الدراسة عينة مكونة 141 موظف يعملون في منظمات عشوائية في أذربيجان.

وتوصلت الدراسة الآن هناك علاقة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والعدالة التنظيمية، إذ أن شعور العاملين و إدراكهم للعدالة التنظيمية سيؤثر على التنمية وتعزيز رأس المال الاجتماعي وإقتراح العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية في تطبيق أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية

المحور الثالث/ الجانب الميداني

أولاً: وصف أفراد عينة البحث حسب المعلومات العامة:

وزعت الاستبانة على عينة من تدريسي عدد من كليات جامعة صلاح الدين / أربيل البالغ عددهم (142) تدريسي من مجموع (490) أي بنسبة (28.9%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً لتمثيل المجتمع. وتم استرجاع كلها وكانت الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث كما موضح في الجدول (1)

الجدول (1)

الخصائص الشخصية لأفراد العينة

ت	العوامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	76	53.5%
		انثى	66	46.5%
	المجموع		142	100%
2	العمر	35-25	26	18.3
		45-36	74	52.1
		55-46	30	21.1
		55 فما فوق	12	8.5
	المجموع		142	100%
3	المتحصلين الدراسي	ماجستير	87	61.3
		دكتوراه	55	38.7
	المجموع		142	100%
4	عدد سنوات الخدمة في الجامعة	10-1	45	31.7
		20-11	72	50.7
		30-21	21	14.8
		40-31	4	2.8
	المجموع		142	100%
5	اللقب العلمي	مدرس مساعد	38	26.8
		مدرس	50	35.2
		استاذ مساعد	47	33.1
		استاذ	7	4.9
	المجموع		142	100%

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج إستمارة الاستبيان.

ثانياً: وصف أفراد عينة البحث:

1. الجنس:

يتضح من الجدول (1) بأن (53.5%) من افراد العينة هم من الذكور و ان (46.5%) هم من الاناث.

2. العمر:

يتضح من الجدول (1) ان افراد العينة ضمن الفئة العمرية (25-35) سنة فقد بلغت نسبتهم (18.3%) اما افراد الفئة العمرية (36-45) سنة بلغت نسبتهم (52.1%)، ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية (46-55) سنة فقد بلغت نسبتهم (21.1%)، وقد حصلت الفئة العمرية (55) سنة و اكثر على اقل نسبة اذ بلغت (8.5%).

3. التحصيل الدراسي:

يتضح من الجدول (1) ان غالبية افراد العينة هم حملة شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (61.3%). ثم تليها في المرتبة الثانية حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (38.7%).

4. عدد سنوات الخدمة:

من ملاحظة الجدول (1) يتضح ان نسبة الذين عدد سنوات خدمتهم ما بين 11- 20 سنة بلغت (50.7%) و في المرتبة الثانية الكوادر التدريسية الذين يتراوح عدد سنوات خدمتهم 1-10 سنة فقد بلغت نسبتهم (31.7%)، و في المرتبة الثالثة الكوادر التدريسية الذين يتراوح خدمتهم 21-30 سنة فقد بلغت نسبتهم (14.8%)، و في المرتبة الاخيرة جاءت الكوادر التدريسية الذين عدد سنوات خدمتهم اكثر من 31 سنة فقد بلغت (2.8%).

5- اللقب العلمي

يشير الجدول (1) فيما يخص اللقب العلمي فكانت اكبر النسب تتمثل في لقب مدرس ومدرس مساعد بنسب (35.2%)، (33.1%) على التوالي وهذا يدل على قدرة الكادر التدريسي في تقديم اداء عال.

ثالثاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

سيتم في هذا التحليل حساب عدد التكرارات، النسب، المتوسطات والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة التي شملت 142 إستمارة صالحة للتحليل ولخصت من خلال الجداول الآتية:
-محور الذكاء العاطفي: تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد كل بعد منها يتضمن (5) أسئلة لخصت إجاباتها من خلال الجدول رقم (2).

جدول (2)

محور الذكاء العاطفي

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		لأعلم (3)		لا أتفق (2)		لأتفق بشدة (1)		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
البعد الأول- الوعي الذاتي												
0.547	4.401	42.3	60	56.3	80	0.7	1	0.7	1	0	0	X1
0.486	4.232	26.1	37	71.1	101	2.8	4	0	0	0	0	X2
0.629	4.268	34.5	49	59.9	85	3.5	5	2.1	3	0	0	X3
0.725	3.923	17.6	25	62.0	88	15.5	22	4.9	7	0	0	X4
0.634	4.049	21.8	31	62.0	88	15.5	22	0.7	1	0	0	X5
0.604	4.175	28.46	40.4	62.3	88.4	7.60	10.80	1.68	2.40	0	0	المعدل
البعد الثاني- التعاطف												
0.785	3.880	20.4	29	52.1	74	22.5	32	4.9	7	0	0	X6
0.667	4.049	22.5	32	62	88	13.4	19	2.1	3	0	0	X7
0.842	4.394	55.6	79	33.1	47	8.5	12	0.7	1	2.1	3	X8

0.639	4.296	37.3	53	57	81	3.5	5	2.1	3	0	0	X9
0.634	4.359	44.4	63	47.2	67	8.5	12	0	0	0	0	X10
0.713	4.196	36.04	51.20	50.28	71.40	11.28	16	1.96	2.80	0.42	0.60	المعدل
البعد الثالث-المهارات الإجتماعية												
0.714	4.169	33.8	48	50.7	72	14.1	20	1.4	2	0	0	X11
0.723	4.183	34.5	49	51.4	73	12	17	2.1	3	0	0	X12
0.677	4.176	31.7	45	55.6	79	11.3	16	1.4	2	0	0	X13
0.714	3.909	18.3	26	57	81	21.8	31	2.8	4	0	0	X14
0.669	4.141	29.6	42	55.6	79	14.1	20	0.7	1	0	0	X15
0.699	4.116	29.58	42.0	54.06	76.80	14.66	20.80	1.680	2.40	0	0	المعدل
0.672	4.162	31.36	44.53	55.55	78.87	11.18	15.87	1.773	2.53	0.14	0.20	المعدل العام

توضح نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2) أن المعدل العام لمحور الذكاء العاطفي بلغ (4.162) في حين كانت نسبة وأتفق بشدة لهذا المحور بلغ 86.91% كذلك كان أكبر متوسط بعد من حصة التعاطف الذي بلغ (4.196) كما حصل السؤال الأول (للبعد الأول) على أكبر متوسط ومقداره (4.401) حسب آراء العينة المبحوثة وهذه دلالة على توفير مستويات عالية من الذكاء العاطفي لدى كليات جامعة صلاح الدين.

- محور تمكين العاملين: تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد كل بعد منها يتضمن (5) أسئلة لخصت إجاباتها من خلال الجدول رقم (3):

جدول (3)
محور تمكين العاملين

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		لأعلم (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
البعد الأول- المشاركة بالمعلومات												
0.995	3.380	9.2	13	45.1	64	23.2	33	19.7	28	2.8	4	X16
0.719	4.120	28.2	40	59.2	84	9.9	14	2.1	3	0.7	1	X17
0.970	3.718	23.2	33	38	54	26.8	38	11.3	16	0.7	1	X18
1.023	2.944	4.2	6	30.3	43	27.5	39	31.7	45	6.3	9	X19
0.746	3.658	7.7	11	56.3	80	30.3	43	4.2	6	1.4	2	X20
0.891	3.564	14.5	20.60	45.78	65	23.54	33.4	13.8	19.6	2.38	3.40	المعدل
البعد الثاني- الحرية والإستقلال												
0.868	3.782	18.3	26	52.1	74	19	27	10.6	15	0	0	X21
0.886	3.317	7	10	36.6	52	39.4	56	14.8	21	2.1	3	X22
0.939	3.782	24.6	35	38.7	55	27.5	39	8.5	12	0.7	1	X23
0.921	3.613	16.9	24	39.4	56	33.1	47	9.2	13	1.4	2	X24
0.820	3.747	13.4	19	57.7	82	19.7	28	8.5	12	0.7	1	X25
0.887	3.648	16.04	22.8	44.90	63.8	27.74	39.4	10.32	14.6	0.98	1.40	المعدل
البعد الثالث- إمتلاك المعرفة												
0.512	4.021	13.4	19	67.1	108	9.9	14	0.7	1	0	0	X26
0.838	4.007	26.8	38	53.5	76	15.5	22	2.1	3	2.1	3	X27
0.969	3.754	23.9	34	39.4	56	26.1	37	9.2	13	1.4	2	X28
0.756	3.951	20.4	29	59.2	84	16.2	23	3.5	5	0.7	1	X29

0.757	4.035	26.1	37	55.6	79	14.1	20	4.2	6	0	0	X30
0.766	3.954	22.12	31.40	54.96	80.60	16.36	23.2	3.94	5.60	0.84	1.20	المعدل
0.848	3.722	17.55	24.93	48.55	69.80	22.55	32.0	9.353	13.27	1.40	2.00	المعدل العام

يلاحظ من جدول (3) المعدل العام لمحوّر تمكين العاملين بلغ (3.722) في حين كانت نسبة أتفق وأتفق تماماً لهذا المحور 66.1% كذلك كان أكبر متوسط بعد من حصة إمتلاك المعرفة الذي بلغ (3.954) كما حصل السؤال السابع عشر (للبعد الأول) على أكبر متوسط ومقداره (4.120) حسب آراء العينة المبحوثة ، النتائج الأتفة تؤكد توفر إستراتيجية التمكين وبمستوى فوق المتوسط في جامعة صلاح الدين.

-محور العدالة التنظيمية: تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد كل بعد منها يتضمن (5) أسئلة لخصت إجاباتها من خلال الجدول رقم (4).

جدول (4)
محور العدالة التنظيمية

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		لأعلم (3)		لا أتفق (2)		لأتفق بشدة (1)		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
البعد الأول- عدالة التوزيع												
1.066	3.310	11.3	16	38.7	55	23.9	34	21.8	31	4.2	6	X31
0.958	3.472	8.5	12	52.8	75	18.3	26	18.3	26	2.1	3	X32
1.035	3.204	8.5	12	36.6	52	25.4	36	26.1	37	3.5	5	X33
0.866	3.909	26.8	38	43.7	62	23.2	33	6.3	9	0	0	X34
0.880	3.676	19	27	38	54	34.5	49	8.5	12	0	0	X35
0.961	3.514	14.82	21	41.96	59.6	25.06	35.6	16.2	23	1.96	2.80	المعدل
البعد الثاني- عدالة الإجراءات												
0.887	3.437	7.7	11	44.4	63	34.5	49	10.6	15	2.8	4	X36
1.042	2.916	4.9	7	25.4	36	35.9	51	23.9	34	9.9	14	X37
0.822	3.549	4.9	7	58.5	83	26.1	37	7.7	11	2.8	4	X38
0.993	2.979	2.8	4	33.1	47	29.6	42	28.2	40	6.3	9	X39
1.154	3.091	9.9	14	32.4	46	23.9	34	24.6	35	9.2	13	X40
0.979	3.194	6.04	8.60	38.76	55	30	42.6	19	27	6.20	8.80	المعدل
البعد الثالث- عدالة المعاملات												
0.829	4.035	30.3	43	48.6	69	15.5	22	5.6	8	0	0	X41
0.734	4.028	25.4	36	54.9	78	16.9	24	2.8	4	0	0	X42
0.834	4.000	28.9	41	47.9	68	17.6	25	5.6	8	0	0	X43
0.743	3.732	13.4	19	50.7	72	31.7	45	4.2	6	0	0	X44
1.031	3.662	19.7	28	43.7	62	24.6	35	7	10	4.9	7	X45
0.834	3.891	23.54	33.40	49.16	69.80	21.26	30.2	5.040	7.20	0.98	1.40	المعدل
0.925	3.533	14.80	21	43.29	61.47	25.44	36.13	13.41	19.07	3.05	4.33	المعدل العام

تشير معطيات الجدول (4) نلاحظ أن المعدل العام لمحور العدالة التنظيمية بلغ (3.533) في حين كانت نسبة أتفق وأتفق تماماً لهذا المحور بلغت 58.09% كذلك كان أكبر متوسط بعد من حصة عدالة المعاملات الذي بلغ

(3.891) كما حصل السؤال واحد وأربعون (للبعد الثالث) على أكبر متوسط ومقداره (4.035) يترتب على هذه النتائج توفر مستويات جيدة من الأنصاف في المعاملات في الجامعة المبحوثة حسب آراء العينة المبحوثة.

ثالثاً: إختبار الثبات الداخلي للإستبانة (الإتساق):

تم إيجاد معامل كرونباخ ألفا الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة). وجدول (5) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد لوحده وللمقياس ككل.

جدول (5)

إختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	محاور وأبعاد الإستبانة
15	0.847	المحور الأول- الذكاء العاطفي
5	0.628	الوعي الذاتي
5	0.660	التعاطف
5	0.821	المهارات الإجتماعية
15	0.889	المحور الثاني- تمكين العاملين
5	0.803	المشاركة بالمعلومات
5	0.718	الحرية والإستقلال
5	0.710	إمتلاك المعرفة
15	0.847	المحور الثالث- العدالة التنظيمية
5	0.862	عدالة التوزيع
5	0.623	عدالة الإجراءات
5	0.793	عدالة المعاملات
45	0.943	جميع عبارات الإستبانة

إن معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل عبارات الإستبانة لأداة القياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات لأنه أكبر من 60% وبالتالي يعني هنالك إتساق داخلي لأسئلة محاور وأبعاد الإستبانة وفقرات الإستبانة بشكل عام.

رابعاً: إختبار فرضيات البحث:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى :

توجد أهمية لمحور الذكاء العاطفي وأبعادها.

يمثل هذا الإختبار مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على محور الذكاء العاطفي وأبعادها كلا على حدا مع الوسط الحسابي للأداة (3) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لإختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test) كما مبين في جدول (6).

جدول (6)

إختبار t حول متوسط إجابات الذكاء العاطفي وأبعادها

قيمة متوسط الإختبار = 3								
النتيجة	قيمة P	درجات الحرية	الجدولية T	المحسوبة T	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	المحور الأول
معنوي	0.000	141	1.96	36.242	0.0321	1.162	4.162	الذكاء العاطفي
معنوي	0.000	141	1.96	39.016	0.0301	1.175	4.175	الوعي الذاتي
معنوي	0.000	141	1.96	30.469	0.0393	1.196	4.196	التعاطف
معنوي	0.000	141	1.96	24.899	0.0448	1.116	4.116	المهارات الإجتماعية

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن متوسط إجابات الإتفاق مع فرضية البحث للذكاء العاطفي بلغت (4.162) وهو أكبر من المتوسط الفرضي بمقدار (1.162) في حين كانت قيمة p-تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% (قيمة t-المحسوبة بلغت (36.242) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)) مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية للذكاء العاطفي حسب آراء العينة المبحوثة والتي تم إختبارها، كذلك بالنسبة لأبعادها كانت جميعها معنوية مما يدل على وجود أهمية للوعي الذاتي، التعاطف والمهارات الإجتماعية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد أهمية لمحور تمكين العاملين وأبعادها.

يمثل هذا الإختبار مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على محور تمكين العاملين وأبعادها كلا على حدا مع الوسط الحسابي للأداة (3) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لإختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test) كما يبين هذه النتائج في الجدول (7) :

جدول (7)

إختبار t حول متوسط إجابات تمكين العاملين وأبعادها

قيمة متوسط الإختبار = 3								
النتيجة	قيمة P	درجات الحرية	الجدولية T	المحسوبة T	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	المحور الثاني
معنوي	0.000	141	1.96	16.01	0.0450	0.721	3.721	تمكين العاملين
معنوي	0.000	141	1.96	9.953	0.0565	0.562	3.562	المشاركة بالمعلومات
معنوي	0.000	141	1.96	12.685	0.0511	0.648	3.648	الحرية والإستقلال
معنوي	0.000	141	1.96	21.383	0.0446	0.954	3.954	إمتلاك المعرفة

من خلال الجدول (7) يتبين أن متوسط إجابات الإتفاق مع فرضية البحث لتمكين العاملين بلغت (3.721) وهو أكبر من متوسط ليكرت بمقدار (0.721) في حين كانت قيمة p-تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% (قيمة t-المحسوبة بلغت (16.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)) مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص

على وجود أهمية لتمكين العاملين حسب آراء العينة المبحوثة والتي تم إختبارها، كذلك بالنسبة لأبعادها كانت جميعها معنوية مما يدل على وجود أهمية للمشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلال والمهارات الإجتماعية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد أهمية لمحور العدالة التنظيمية وأبعادها.

يمثل هذا الإختبار مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على محور العدالة التنظيمية وأبعادها كلا على حدا مع الوسط الحسابي للأداة (3) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لإختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test) وتم الحصول على النتائج الآتية:

جدول (8)

إختبار t حول متوسط إجابات العدالة التنظيمية وأبعادها

قيمة متوسط الإختبار = 3							
النتيجة	قيمة P	درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين الحسابي	المحور الثالث
معنوي	0.000	141	1.96	12.090	0.0441	0.533	العدالة التنظيمية
معنوي	0.000	141	1.96	7.909	0.0650	0.514	عدالة التوزيع
معنوي	0.000	141	1.96	4.003	0.0486	0.194	عدالة الإجراءات
معنوي	0.000	141	1.96	17.084	0.0522	0.892	عدالة المعاملات

من خلال الجدول (8) يتبين أن متوسط إجابات الإتفاق مع فرضية البحث للعدالة التنظيمية بلغت (3.533) وهو أكبر من متوسط ليكرت بمقدار (0.533) في حين كانت قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% (قيمة t-المحسوبة بلغت (12.090) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)) مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية للعدالة التنظيمية حسب آراء العينة المبحوثة والتي تم إختبارها، كذلك بالنسبة لأبعادها كانت جميعها معنوية مما يدل على وجود أهمية لعدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات.

ب-فرضيات الارتباط:

سيتم هنا دراسة العلاقة بين محاور الدراسة المتمثلة بمحور الذكاء العاطفي ومحور تمكين العاملين والعدالة التنظيمية وأبعادها الثلاث وعلى هذا الأساس يتم إختبار الفرضية الرئيسة وأبعادها كما يلي:
الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة بين الذكاء العاطفي وتمكين العاملين بأبعادها.

تم حساب قيمة معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي وتمكين العاملين وأبعادها وإختبارها تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص نتائجها من خلال الجدول (9):

جدول (9)

معاملات الارتباط بين الذكاء العاطفي وتمكين العاملين وأبعادها

المرتبة	النتيجة	قيمة-p	معامل ارتباط بيرسون	الذكاء العاطفي
	معنوي جداً	0.000	0.694**	تمكين العاملين
الأولى	معنوي جداً	0.000	0.657**	المشاركة بالمعلومات
الثالثة	معنوي جداً	0.000	0.562**	الحرية والإستقلال
الثانية	معنوي جداً	0.000	0.628**	إمتلاك المعرفة

من خلال الجدول (9) يلاحظ أن هنالك ارتباط طردي إيجابي مقداره 69.4% بين الذكاء العاطفي وتمكين العاملين، وأن قيمة-p تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود ارتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود**) بين المحورين. كذلك كان هنالك ارتباط طردي موجب معنوي جداً بين الذكاء العاطفي والمشاركة بالمعلومات ومقداره 65.7% (وهو أكبر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع بقية الأبعاد) والحرية والإستقلال ومقداره 56.2% (وهو أصغر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة مقارنة مع بقية الأبعاد)، إمتلاك المعرفة ومقداره 62.8%.

جدول (10)

معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي وتمكين العاملين

النتيجة	قيمة-p	تمكين العاملين	أبعاد الذكاء العاطفي
معنوي جداً	0.000	0.526**	التعاطف
معنوي جداً	0.000	0.597**	المهارات الإجتماعية
معنوي جداً	0.000	0.758**	الوعي الذاتي

و تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية محاولة لإختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي منفردة وأبعاد تمكين العاملين مجتمعة (المشاركات بالمعلومات، الحرية والاستقلال، إمتلاك المعرفة) وعند مستوى معنوية (0.05). حيث يشير الجدول (10) الى أن هنالك ارتباط طردي إيجابي مقداره 52.6% بين التعاطف وتمكين العاملين، وأن قيمة-p تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود ارتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود**) بينهما والتي تعتبر من أضعف علاقة بين المتغيرات الفرعية. وتشير النتائج الى أن هنالك ارتباط طردي إيجابي مقداره 59.7% بين المهارات الإجتماعية وتمكين العاملين، وأن قيمة-p تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني

رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود ارتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود **) بينهما.

و يلاحظ أن هنالك ارتباط طردي إيجابي مقداره 75.8% بين الوعي الذاتي وتمكين العاملين، وأن قيمة p -تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود ارتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود **) بينهما و التي تعتبر من أقوى العلاقات الارتباطية مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى و بالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والعدالة التنظيمية بأبعادها.

تم حساب قيمة معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي والعدالة التنظيمية وأبعادها وإختبارها تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص نتائجها من خلال الجدول (11):

جدول (11)

معاملات الارتباط بين الذكاء العاطفي والعدالة التنظيمية وأبعادها

المرتبّة	النتيجة	قيمة-p	معامل ارتباط بيرسون	الذكاء العاطفي
	معنوي جداً	0.000	0.781**	العدالة التنظيمية
الأولى	معنوي جداً	0.000	0.702**	عدالة التوزيع
الثالثة	معنوي جداً	0.000	0.550**	عدالة الإجراءات
الثانية	معنوي جداً	0.000	0.593**	عدالة المعاملات

يوضح من الجدول (11) أنه هنالك ارتباط طردي إيجابي مقداره 78.1% بين الذكاء العاطفي والعدالة التنظيمية، وأن قيمة p -تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود ارتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود **) بين المحورين. كذلك كان هنالك ارتباط طردي موجب معنوي جداً بين الذكاء العاطفي وعدالة التوزيع ومقداره 70.2% (وهو أكبر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع بقية الأبعاد) وعدالة الإجراءات ومقداره 55% (وهو أصغر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة مقارنة مع بقية الأبعاد)، و تبين وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وعدالة المعاملات بعد ان بلغت نسبة معامل الارتباط (59.3) وهذا مايدل على ان الذكاء العاطفي لدى العينة المستهدفة يحقق العدالة التنظيمية من خلال بعد عدالة المعاملات.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية بأبعادها.

تم حساب قيمة معامل الارتباط بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية وأبعادها وإختبارها تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص نتائجها من خلال الجدول (12):

جدول (12)

معاملات الارتباط بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية بأبعادها

المرتبة	النتيجة	قيمة-p	معامل ارتباط بيرسون	تمكين العاملين
	معنوي جداً	0.000	0.801**	العدالة التنظيمية
الأولى	معنوي جداً	0.000	0.758**	عدالة التوزيع
الثالثة	معنوي جداً	0.000	0.526**	عدالة الإجراءات
الثانية	معنوي جداً	0.000	0.597**	عدالة المعاملات

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن هنالك ارتباط طردي إيجابي مقداره 80.1% بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية، وأن قيمة-p تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود ارتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود**) بين المحورين. كذلك كان هنالك ارتباط طردي موجب معنوي جداً بين تمكين العاملين وعدالة التوزيع ومقداره 75.8% (وهو أكبر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع بقية الأبعاد) وعدالة الإجراءات ومقداره 52.6% (وهو أصغر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة مقارنة مع بقية الأبعاد)، عدالة المعاملات ومقداره 59.7%.

ج- فرضيات التأثير:

سيتم هنا دراسة تأثير محور الذكاء العاطفي على محور العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاث من خلال تقدير النماذج الخطية وحساب معامل التحديد ومن ثم إختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير للذكاء العاطفي على العدالة التنظيمية بأبعادها.

لإختبار معنوية تأثير الذكاء العاطفي على العدالة التنظيمية وأبعادها تم تقدير نماذج الإنحدار وحساب معامل التحديد

لكل منها تحت مستوى معنوية 5% وتلخيص أهم النتائج في الجدول (13):

جدول (13)

تأثير الذكاء العاطفي على العدالة التنظيمية بأبعادها

معاملات التحديد	قيم-p	قيم-F	قيم-t	الذكاء العاطفي	
				القيمة الثابتة	ميل الإنحدار
0.61	0.000	218.94	-3.093 14.797	-0.939 1.075	العدالة التنظيمية
0.493	0.000	136.36	-4.734 11.677	-2.413 1.424	عدالة التوزيع
0.303	0.000	60.866	-0.616 7.802	-0.275 0.834	عدالة الإجراءات
0.352	0.000	76.111	-0.278 8.724	-0.129 0.966	عدالة المعاملات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الذكاء العاطفي يفسر 61% من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، في حين كانت قيم-t الخاصة بإختبار معاملات الإنحدار أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على معنويتها وأهمية وجودها في النموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة-F أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات (وهذا ماتؤكدته قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للذكاء العاطفي على العدالة التنظيمية.

نلاحظ أيضاً أن الذكاء العاطفي له تأثير معنوي جداً على كل أبعاد العدالة التنظيمية حيث أنها فسرت 49.3% من التغيرات الحاصلة في بعد عدالة التوزيع (وهي أكبر نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى)، فسرت 30.3% (وهي أقل نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى) من التغيرات الحاصلة في بعد عدالة الإجراءات، فسرت 35.2% من التغيرات الحاصلة في بعد عدالة المعاملات. فضلاً عن أن جميع قيم-t كانت أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على أهمية هذه المعاملات المقدر في نماذج الإنحدار وأن قيم-F كانت جميعها أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) وهذا يعني أن النماذج المقدر ملائمة للبيانات (وهذا ماتؤكدته جميع قيم-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%) لذلك سيتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للذكاء العاطفي على العدالة التنظيمية وأبعادها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير لتمكين العاملين على العدالة التنظيمية بأبعادها.

إختبار معنوية تأثير تمكين العاملين على العدالة التنظيمية وأبعادها تم تقدير نماذج الإنحدار وحساب معامل التحديد لكل منها تحت مستوى معنوية 5% وتلخيص أهم النتائج في الجدول (14):

جدول (14)

تأثير تمكين العاملين على العدالة التنظيمية بأبعادها

معاملات التحديد	قيم-p	قيم-F	قيم-t	تمكين العاملين		
0.641	0.000	250.14	3.301	القيمة الثابتة	0.615	العدالة
				ميل الإنحدار	0.784	التنظيمية
0.574	0.000	188.654	-1.853	القيمة الثابتة	-0.554	عدالة التوزيع
				ميل الإنحدار	1.093	
0.277	0.000	53.636	3.720	القيمة الثابتة	1.083	عدالة الإجراءات
				ميل الإنحدار	0.567	
0.357	0.000	77.604	4.459	القيمة الثابتة	1.317	عدالة المعاملات
				ميل الإنحدار	0.692	

يشير الجدول (14) إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في العدالة التنظيمية ويدعم ذلك قيمة معامل التحديد 0.641 ، في حين كانت قيم-t الخاصة بإختبار معاملات الإنحدار أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على معنويتها وأهمية وجودها في النموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة-F أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات (وهذا ماتؤكدته قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%) لذلك سيتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لتمكين العاملين على العدالة التنظيمية.

أما فيما يخص تحليل أثر تمكين العاملين في أبعاد العدالة التنظيمية بصورة منفردة يشير نفس الجدول الى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في كل من بعد عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة المعاملات و يدعم ذلك قيم معاملات التحديد البالغة 57.4% (وهي أكبر نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى) و 27.7% (وهي أقل نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى) و 35.7% على التوالي وهذه النتائج تدعم صحة كل من فرضية الاولى والثانية والثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير للذكاء العاطفي وتمكين العاملين على العدالة التنظيمية بأبعادها.

لإختبار معنوية تأثير الذكاء العاطفي وتمكين العاملين على العدالة التنظيمية بأبعادها تم تقدير نماذج الإنحدار المتعدد وحساب معامل التحديد المتعدد لكل منها تحت مستوى معنوي 5% وتلخيص أهم النتائج في الجدول (15):

جدول (15)

تأثير الذكاء العاطفي وتمكين العاملين على العدالة التنظيمية بأبعادها

معاملات التحديد		p-قيم-	F-قيم-	VIF	t-قيم-	الذكاء العاطفي وتمكين العاملين	
0.739	0.000	196.7	1.93	-3.09	-0.773	القيمة الثابتة	العدالة التنظيمية
				7.22	0.598	ميل إنحدار الذكاء العاطفي	
				8.29	0.489	ميل إنحدار تمكين العاملين	
0.634	0.000	120.4	1.93	4.948-	-2.158	القيمة الثابتة	عدالة التوزيع
				4.776	0.690	ميل إنحدار الذكاء العاطفي	
				7.310	0.752	ميل إنحدار تمكين العاملين	
0.343	0.000	36.30	1.93	-0.397	-0.173	القيمة الثابتة	عدالة الإجراءات
				3.740	0.541	ميل إنحدار الذكاء العاطفي	
				2.912	0.300	ميل إنحدار تمكين العاملين	
0.418	0.000	49.99	1.93	0.026	0.011	القيمة الثابتة	عدالة المعاملات
				3.841	0.562	ميل إنحدار الذكاء العاطفي	
				3.977	0.414	ميل إنحدار تمكين العاملين	

من خلال الجدول (15) يتبين أن الذكاء العاطفي وتمكين العاملين معاً يفسر 73.9% من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، في حين كانت قيم-t الخاصة بإختبار معاملات الإنحدار أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على معنويتها وأهميتها وجودها في النموذج المقدر، كما أن قيمة VIF أقل من العدد (5) مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد علاقات خطية وأن قيمة-F أكبر من قيمتها الجدولية (3.00) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات (وهذا ما تؤكد قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%)، لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للذكاء العاطفي وتمكين العاملين على العدالة التنظيمية.

نلاحظ أيضاً أن الذكاء العاطفي وتمكين العاملين له تأثير معنوي جداً على كل أبعاد العدالة التنظيمية حيث أنها فسرت 63.4% من التغيرات الحاصلة في بعد عدالة التوزيع (وهي أكبر نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى)، فسرت 34.3% (وهي أقل نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى) من التغيرات الحاصلة في بعد عدالة الإجراءات، فسرت 41.8% من التغيرات الحاصلة في بعد عدالة المعاملات. فضلاً عن أن جميع قيم-t كانت أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على أهمية هذه المعاملات المقدر في نماذج الإنحدار، كما أن قيمة VIF جميعها أقل من العدد (5) مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد علاقات خطية وأن قيم-F كانت جميعها أكبر من قيمتها الجدولية (3.00) وهذا يعني أن النماذج المقدر ملائمة للبيانات (وهذا ما تؤكد جميع قيم-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للذكاء العاطفي وتمكين العاملين معاً على العدالة التنظيمية وأبعادها.

خامساً: - الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات:

- 1- كشفت نتائج الوصف عن المستويات العالية لمتغير الذكاء العاطفي وجاء بعد التعاطف في المرتبة الاولى وتلتها بعد الوعي الذاتي ثم بعد المهارات الاجتماعية وهذه دلالة على وجود الذكاء العاطفي لدى كليات جامعة صلاح الدين بمستويات عالية.
- 2- اظهرت نتائج التحليل تبني إستراتيجية تمكين العاملين في الجامعة المبحوثة بمستويات متوسطة حيث كان اعلى مستوى بعد امتلاك المعرفة ثم بعد الحرية والاستقلال واخيرا بعد المشاركة بالمعلومات.
- 3- بينت نتائج التشخيص المستويات المتوسطة لكل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية حيث جاء بعد عدالة المعاملات بالمرتبة الاولى ثم بعد عدالة التوزيع واخيرا بعد عدالة الاجراءات وهذه دلالة على وجود عدالة كافة ابعاد العدالة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
- 4- اوضحت معطيات الارتباط وجود علاقات قوية بين متغيرات البحث حيث كانت أقوى علاقة بين بعد المشاركة بالمعلومات كأحدى أبعاد تمكين العاملين والذكاء العاطفي.
- 5- اظهرت نتائج التحليل الوصف عن وجود ارتباط قوي بين كل ابعاد الذكاء العاطفي والعدالة التنظيمية وهذه دلالة على ان زيادة مستويات الذكاء العاطفي في الجامعة ينعكس بشكل إيجابي على مستويات العدالة التنظيمية.
- 6- بينت نتائج الانحدار البسيط وجود تأثير للذكاء العاطفي في العدالة التنظيمية وكذلك وجود تأثير لإستراتيجية تمكين العاملين وابعادها في العدالة التنظيمية.
- 7- اوضحت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير لكل من الذكاء العاطفي وتمكين العاملين مجتمعة في العدالة التنظيمية ويستدل من هذا بان التغيرات في العدالة التنظيمية في الجامعة المبحوثة تعزي الى كل من الذكاء العاطفي والتمكين.

ب- التوصيات:

- 1- المحافظة على المستويات العالية للذكاء العاطفي من خلال تعزيز أليته وابعاده ولاسيما بعد المهارات الاجتماعية عن طريق صقل هذه المهارات لدى القيادات الادارية في الجامعة وتشجيع التواصل والتفاعل الاجتماعي.
- 2- لا بد من التركيز على اهمية تبني إستراتيجية تمكين العاملين ومحاولة زيادة مستوياتها من خلال تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي نحو اثراء واغتناء الوظائف المتاحة.
- 3- ضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية وبشكل خاص عدالة الاجراءات من خلال توحيد التوجيهات والتعليمات الخاصة بكليات جامعة صلاح الدين والسعي نحو تطبيقها بشكل متساوي مع كافة العاملين ومنع الاستثناءات.
- 4- توظيف العلاقة القوية بين ابعاد تمكين العاملين والذكاء العاطفي من خلال المحافظة على المشاركة بالمعلومات فضلا عن تعزيز الابعاد الاخرى.

- 5- استثمار العلاقة بين الذكاء العاطفي والعدالة التنظيمية من خلال تنمية المهارات الاجتماعية فضلا عن الوعي الذاتي وتعزيز التعاطف.
- 6- تسخير الذكاء العاطفي بكافة ابعاده لتحقيق العدالة التنظيمية طالما ان التغيرات في العدالة تعود الى تأثير الذكاء العاطفي.
- 7- توجيه علاقة الذكاء العاطفي وتمكين العاملين نحو تعزيز العدالة التنظيمية من خلال تعظيم هذه العلاقة فضلا عن التركيز على متغيرات اخرى كالمتغيرات التنظيمية مثل الثقافة والتي قد تؤثر على العدالة الاجتماعية.

المصادر العربية:

- 1- جلاب، إحسان دهش ، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،، عمان.
- 2- جولمان ، دانيل ،(2000) الذكاء العاطفي ،ترجمة لياى الجبالي ، ط 1 ،سلسلة عالم المعرفة ،مكتبة الوطن ،الكويت .
- 3- حامد، سعيد شعبان (2003) اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلة (42)، عدد(61) .
- 4- حواس، اميرة محمد (2003)، اثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقات بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة .
- 5- الدوري، زكريا مطلق ، صالح ، احمد علي ، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى ، عمان - الأردن .
- 6- السمدوني، السيد إبراهيم (2007) الذكاء الوجداني أسسه تطبيقاته وتميمته ، دار الفكر ، عمان - الأردن .
- 7- صالح ، أحمد علي ، العزاوي ، بشرى هاشم ،ابراهيم ، خليل ابراهيم (2010) ،الإدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي و الإجتماعي للمنظمات ،ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 8- صالح و مهدي، داود، أحمد عودة خلف ،(2011) الذكاء العاطفي لدى المرشدين التربويين ، مجلة كلية التربية الأساسية ، العدد (72) ،الجامعة المستنصرية ،كلية التربية .
- 9- العبيدي، إسراء قحطان ، (2010) قياس الذكاء الأنفعالي و العاطفي للتدريسيات وعلاقته بمستوى أداء تقييم التدريسيات في المباراة ، بحث وصفي على التدريسيات في كلية التربية الرياضية للبنات ، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد(61) ،جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية للبنات .
- 10- العبيدي وآخرون، إزدهار عزيز ، العطوي ، مهند حميد ،الذبحاوي ، عامر عبد كريم ،(2013) دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد (16) ،العدد (13) ، الكوفة ، العراق .
- 11- العبيدي، محمدعبدالعزيزشوكت، (2010)، إستراتيجية التمكين ودورها في تعزيز جودة العمل الرقابي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية، رسالة الدبلوم العالي غيرمنشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- 12- العتيبي، محمد زويد ، (2007)، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة .

- 13- عجوة، عبدالعال، (2002) الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والتحصيل الدراسي التوافق النفسي لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية بالأسكندرية، المجلد (13) العدد (1) الأسكندرية - مصر .
- 14- عزيز، ديلمان أحمد، (2011)، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، دراسة لآراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة السليمانية.
- 15- العطوي، عامر علي حسين (2007)، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية مجلد (9)، عدد (3)،
- 16- عواد، عمرو محمد احمد، (2003)، تحليل ابعاد العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة البحوث الادارية، اكااديمية السادات للعلوم الادارية، مجلد (21)، عدد(1) .
- 17- الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشات احمد (2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة، عمان، مجلد 24 عدد(2).
- 18- اللوزي، خديجة محمد (2012) مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط .
- 19- الملوك، جلال سعد، (2002)، دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي - دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

قائمة المصادر الانكليزية

1. Birkerovan, Zuzana, (2012) Social and Emotional Intelligence in School Environment, Asian Social Science, Vol.7, No 10.
2. Blanchard, Ken; Carlos, John P. & Rondolplp, Alan, (1996), Empowerment: Takes More Than a Minute, Berett-koehler Publishers, Inc., San Francisco.
3. Bowen, D. E. & Lawler, E. E., (1992), The Empowerment of Service Workers: What 3 When, Why and How, Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3.
4. Bruno, Robert, (2001), The Business of Employee Empowerment, Labor Studies Journal, Winter, Vol. 25, No.4.
5. Bhullar, Navjot & Schutte, Nicolas, Malouff, John M., (2012), Associations of Individualistic – Collectivistic Orientations with Emotional Intelligence, Mental Health, and Satisfaction with Life: Atale of two Countries Individual Differences Research, Vol .10, No .3.
6. Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, South-Western College Publishing Ohio.
7. Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, Long Rang Planning, Vol. 26, No. 6.
8. Giap, B. N, Hackermeier, I. Jiao, x, and wagdarikar, S.P(2005), (Organization citizenship behavior and perception of organizational justice in student job) Research study, Ludwig-maximilians –university, munich.

9. Goldman, B.m, (2001), (Toward an Understanding of Employment Claiming: An Integration of Organizational Justice and social information processing Theories) personal psychology. Vol (54).
10. Greenberg, J., (1990) (Cultivating an image of justice: Looking fair on the job) Academy of management, Vol (6), No(I).
11. Griffin, Ridy W., (1999), Management, 6th ed., Houghton Msfflin Company, Boston.
12. Ishak, N.A. andAlam, S.S, (2009), (The Efeects of Leader –member Exchange on Organizational Citizenship Justice and Organizational citizenship behavior: Empirical study) European Journal of social sciences, Vol (8), No (2).
13. John, R. Deckop, et al, (1999), (Getting more than you pay for: organization itizenshipBehavior and pay – for performance plans) Academy of management Journal, vol (42), No (4).
14. Lashely, Conrad, (2000), Empowerment Through Involvement: A Case Study of TGI Friday Restaurants, Personal Review, Vol. 29, No.5/6.
15. Lee, H, R. (2000), (An Empirical study of organizational Justice as a Job Mediator of the Relationship among Leader –Member Exchange in the Job satisfaction organizational commitment, and turnover Intention in the Loading Industry)) unpublished dissertation, faculty of the Virginia polytechnic Institute and state university.
16. Manring, Susan L, (2012), Tapping and Fostering Students Emotional Intelligence through Service – Learning Experiences, Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved.
17. Melhem, yahya S., (2006), Prerequisites of Employee Empowerment: the case of Jordanian mobile phone companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol. (2), No. (4).
18. Melhem, Yahya, S., (2004), Significant Conditions in Employee Empowermnt: The Case of Jordanian Four Star hotels, Jordan Journal of Business Administration, Vol. (2), No. (5).
19. Ortiz, L (1999) Acomprehensive Literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there aconnection to international business and cross-cultural research) <http://www.saber.uca-edu /Docs /proceedings>
20. Oure'I Yazdani,B&Yaghoubi,N., (2011), The Relationship between Social Capital and Organizational Justice, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences· Vol. 30, No. 1, pp: 130-135.
21. Rafiq, Mohammed, & Ahmed, Pervaize K., (1998), A Customer-Orientated Framework for Empowering Services Employee, Journal of Services Marketing, Vol. 12, No. 5.
22. Rego, A, and Cunha, m, (2006), (Organizational Commitment: Towardadifferent understanding of the ways people feel attached to their organization) management research Vol (2), No (3).

23. Salovey.P. and Mayer. J. D, (1990), Emotional Intelligence Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9.
24. Schermerhorn, John R., (1999), Management and Organization Behavior, John Wiley & Sons, Inc., New York.
25. Sree V, jyhothip. (2012) Assessing Work-life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women, Advances in Management, Vol. 5. (6).
26. Ugboro, Isaiah, O. & Obeng, Kofi, (2000), TopManagement leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization: An Empirical Study, Journal of Quality Management, Vol. 5, No. 2.
27. Wilkinson, Adrian, (1998), Empowerment: Theory and Practice, Personal Review, Vol. 27, No. 1.
28. Wilkinson, Adrian, (1998), Empowerment: Theory and Their Effect on Innovation in A Developing Country (Cyprus), International Journal of Innovation Management, Vol. 3, No.2.

ملحق

جامعة صلاح الدين / اربيل
كلية الإدارة و الاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

م/استمارة الاستبيان

سيدي المجيب / سيدتي المجيبة
تحية طيبة...

نضع بين أيديكم إستمارة الاستبانة للبحث الموسوم (تحليل علاقة الذكاء العاطفي بإستراتيجية تمكين العاملين وتأثيرهما في العدالة التنظيمية.. دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين) راجين الإجابة على فقراتها لكونكم الأجدر على التعامل مع الإستمارة لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة ، لذا نرجو وضع علامة (√) في المكان الملائم الذي يعكس رأيكم . ونود اعلامكم بأن أرائكم ستكون موضع ثقة إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين مقدماً تعاونكم معنا

من إعداد الباحثين

اولاً : المعلومات العامة :

فضلا ضع علامة (√) في المربع بما يتناسب مع حالتك:

1- الجنس : - ذكر انثى

2- العمر:- السنة

3- التحصيل الدراسي : ماجستير دكتوراه

4- اللقب العلمي : مدرس مساعد مدرس
استاذ مساعد استاذ

5- عدد سنوات الخدمة كعضو هيئة تدريسية :- سنة

ثانياً :الذكاء العاطفي

الابعاد	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوعي الذاتي	1-	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملي .					
	2-	أستطيع تحديد أخطائي وسبل تصحيحها .					
	3-	أحاول السيطرة على مشاعري السلبية وتعزير مشاعري الإيجابية.					
	4-	استطيع وصف ما أشعر به للآخرين وبسهولة .					
	5-	أتأمل ذاتي وأحاسيسي لتكون أكثر					

					وضوحاً		
					أفهم عواطف من أتعامل معهم دون أن يفصحوا عنها .	-6	التعاطف
				أستمع الى مشاكل الآخرين وأسعى الى حلها .	-7		
				أتجنب ما يجرح الآخرين ويؤذيهم	-8		
				استطيع ان احس بالآخرين واتفهم معاناتهم.	-9		
				انصت باهتمام الى الآخرين عند تكلمهم عن مشاعرهم وهمومهم	-10		
				اجيد فن التعامل مع الآخرين بالرغم من اختلافاتهم في الشخصية.	-11	المهارات الاجتماعية	
				امتلك القدرة على كسب ثقة الآخرين	-12		
				استطيع ادارة الحوار والمناقشات مع الآخرين.	-13		
				مهاراتي الشخصية تدعمني لتغيير وجهة نظر الآخرين واستمالة ارائهم نحوي.	-14		
				أتكيف بسهولة مع المواقف الاجتماعية المختلفة .	-15		

ثالثاً/ استراتيجيات تمكين العاملين

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	ت	الابعاد
					يوفر القسم العلمي كافة المعلومات التي اجتاحها كعضو هيئة تدريسية.	-16	المشاركة بالمعلومات
					امتلك المعلومات الكافية للاجابة عن الاسئلة التي تخص مجال عملي.	-17	
					ان المعلومات التي يوفرها القسم تزيد من ثقتي وتجعلني مستعدا لتحمل المسؤولية.	-18	
					يتوفر في القسم والكلية قنوات اتصال فاعلة.	-19	
					امتلك المهارات الفنية والادارية للحصول على المعلومات وتفسيرها.	-20	
					امتلك رؤية واضحة عن اهداف الكلية والقسم العلمي	-21	الحرية والاستقلال
					امتلك صلاحيات تصحيح الاخطاء دون الرجوع الى رئاسة القسم او العمادة.	-22	
					اقدم اقتراحاتي وارايتي بحرية الى الاعلى دون تردد.	-23	
					امتلك استقلالية كافية في صنع القرارات او المشاركة فيها.	-24	

					امتلاك حرية اجراءات اداء اعмали واشعر بحرية في مناقشة افكاري.	-25	امتلاك المعرفة
					امتلاك خبرة كافية تؤهلني في التعامل مع المواقف الحرجة.	-26	
					أتعامل مع الأخطاء غير المألوفة على انها فرصة للتعلم.	-27	
					تشجعني ادارة القسم العلمي والكلية في البحث عن طرائق جديدة لتحسين ادائي.	-28	
					اعتمد الحوار المباشر مع الاخرين لغرض انضاج افكاري لحل المشكلات.	-29	
					احتسب للمستقبل بالاعتماد على خبراتي ومعارفي المتراكمة.	-30	

رابعا/ العدالة التنظيمية

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	ت	الابعاد
					تكافىء ادارة القسم العلمي والكلية اعضاء الهيئة التدريسية على وفق اعباء مهامهم.	-31	عدالة التوزيعات
					تكافىء ادارة القسم العلمي والكلية اعضاء الهيئة التدريسية على وفق تحصيلهم العلمي والقابهم.	-32	
					يتم منح المكافآت للمساهمة في انجاح القسم العلمي والكلية .	-33	
					يهتم رئيس القسم بتحقيق التوازن بين اعضاء الهيئة التدريسية عند منح المكافآت.	-34	
					يربط رئيس القسم المكافآت باعباء وواجبات المهام المتعددة.	-35	
					يقوم القسم العلمي بتقديم تفسيرات منطقية عن بعض الاجراءات التعسفية.	-36	عدالة الإجراءات
					يتعمد رئيس القسم العلمي بحجب بعض الامتيازات عن بعض اعضاء التدريسية لاسباب خاصة.	-37	
					يستجيب القسم العلمي للجوانب التي يطرحها اعضاء الهيئة التدريسية وذات الصلة بتقييم الاداء.	-38	
					ان كافة الاجراءات المطبقة في الكلية تتسم بالعدالة.	-39	
					تقوم عمادة الكلية بتطبيق كل القرارات الادارية على كافة اعضاء الهيئة التدريسية بدون استثناء.	-40	
					يتعامل رئيس القسم بكل اهتمام وود مع	-41	و

					اعضاء الهيئة التدريسية.	
					يناقش رئيس القسم وبمتمهي الصراحة القرارات التي يتخذها مع اعضاء الهيئة التدريسية.	-42
					يشرح رئيس القسم الاسباب التي دعت الى اتخاذ اجراءات معينة.	-43
					ياخذ رئيس القسم بنظر الاعتبار المطالب الشخصية لاعضاء الهيئة التدريسية.	-44
					لم احس بوجود تباين في التعامل من قبل رئيس القسم مع اعضاء الهيئة التدريسية.	-45