

دراسة تقييم مهارات الذكاء العاطفي لدى المديرين بشركات السياحة المصرية

يوستينا رزق حنا^١ غادة محمد خيرت^٢ محمد زيدان الشربيني^٢

^١ المعهد العالى للسياحة والفنادق- ٦ أكتوبر

^٢ كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

المخلص

يعد الذكاء العاطفي من أهم المفاهيم التي اكتسبت شهرة نتيجة لدوره البارز في زيادة فاعلية الأداء وكفاءة المنظمات ، حيث يعتمد الذكاء العاطفي في جوهره على قدرة القائد على التعامل بفعالية أكثر مع عواطفه الذاتية ومع عواطف مرؤوسيه ، بغرض توظيف تلك العواطف في خدمة أهداف المنظمة، كما أن التميز في الأداء وتحقيق معدلات الأداء العالية لا يرجعان فقط إلى حاصل أو معدلات الذكاء العقلي ، بل إلى تنامي قدرات الذكاء العاطفي لدى العاملين وخاصة المديرين، حيث تمثل مهارات الذكاء العاطفي ٨٠ % من نجاح القادة في تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد هدفت الدراسة إلى تقييم مدى وعي وممارسة المديرين بشركات السياحة فئة "أ" لمهارات الذكاء العاطفي. ولتحقيق هدف الدراسة؛ فقد تم توزيع ٣٥٠ استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" ، بينما تم الاعتماد على تحليل ٣٢٦ استمارة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في شركات السياحة يمارسون مهارات الذكاء العاطفي بدرجة كبيرة، حيث يمارسون جميع الأبعاد بنسبة متفاوتة. وتشمل هذه الأبعاد فهم وإدراك الذات، وإدارة الذات، وإدارة العلاقات، والوعي الاجتماعي، كما توصلت إلى أن مهارات الذكاء العاطفي للمديرين تؤثر على مستوى أداء العاملين وعلى معدلات الرضا الوظيفي، حيث تنعكس مدى قدرة المديرين على بناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه والحرص على رفع الروح المعنوية وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم وطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل، مما يعود على المنظمة بالنفع ويعظم الاستفادة من العنصر البشري.

الكلمات الدالة: مهارات الذكاء العاطفي ، شركات السياحة ، القائد الذكي عاطفياً.
المقدمة

لقد فرضت المتغيرات الاقتصادية العالمية بمختلف أشكالها، تغيرات في أسلوب أداء المنظمات ، وخصائص القيادات الإدارية ، مما أدى إلى اهتمام القادة باكتشاف أساليب قيادية جديدة لتناسب مع تحديات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة في (عولمة الأسواق ، تنوع ثقافات القوى العاملة ، والتأكيد على أهمية عنصر الوقت كعنصر محوري في قدرة المنظمة على المنافسة)، وكل هذه التحديات دعت إلى ضرورة تطوير مهارات القائد الذكي عاطفياً (زهرة، ٢٠١٠).

و أصبح القائد الذكي عاطفياً هو من يستطيع التحكم في حالته المزاجية من خلال إدراكه لذاته ، والقدرة على تغيير حالته المزاجية من خلال إدارته لذاته ، وقدرته على فهم مدى تأثيره على الآخرين من خلال تعاطفه معهم، وقدرته على تطوير قدرات الآخرين من خلال إدارة العلاقات، وأيضاً عند استخدام القادة لمهارات الذكاء العاطفي فانهم يتمكنون من خلق بيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة وتبادل الأفكار والتعاون، وأن القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي لديهم القدرة على خلق حالة من التوازن الفعال بين تحقيق النتائج والأهداف المرجوة وبين الحفاظ على فعالية العلاقة بين أعضاء فريق العمل (عامر، ٢٠١٢).

ولقد حاز موضوع الذكاء العاطفي في الآونة الأخيرة على اهتمامات العديد من العلماء والباحثين، وذلك لارتباطه بقدرة الفرد على النجاح في العمل ، حيث أن نجاح العاملين لا يتوقف بالدرجة الأولى على حاصل معامل الذكاء، وإنما يعتمد بشكل أساسي على رصيد وفعالية قدرات الذكاء العاطفي الخاصة بالفرد، وأثبتت دراسة كل من خيرى(٢٠١٣) ؛ حسين (٢٠١٨) أن نسبة الذكاء Intelligence Quotient (IQ) تسهم فقط ب ٢٠ % فى النجاح فى الحياة، تاركاً ٨٠ % لمهارات الذكاء العاطفي فى درجة إسهامها فى نجاح فرد ما فى تحقيق أهدافه التنظيمية والفردية.

مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة البحثية في سعي شركات السياحة إلى تحسين أداء العاملين بها وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الولاء التنظيمي لديهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال امتلاك المديرين بشركات السياحة لمهارات الذكاء العاطفي. وبناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل يدرك المديرين بشركات السياحة أهمية ممارسة مهارات الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل؟.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تختص بدراسة مهارات الذكاء العاطفي لما لها من قدرة على تطوير مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها من خلال بناء علاقات إيجابية بين المديرين ومرؤوسيه، وحرص المديرين على رفع الروح المعنوية للعاملين، وأيضا مدى قدرة المديرين على تحقيق الترابط بين حاجات ودوافع المرؤوسين والأهداف التنظيمية للشركات السياحية التي يعملون بها، بالإضافة إلى تحسين قدرة المديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال توفير مناخ مؤسسى يشجع التعاون والابتكار والعمل الإبداعي.

أهداف الدراسة

١. التعرف على ماهية الذكاء العاطفي، وأهميته .
٢. تحديد مهارات القائد الذكي عاطفياً في إدارة الشركات السياحية.
٣. التعرف على كيفية تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الأفراد وخاصة المديرين.
٤. التعرف على مدى ممارسة المديرين لمهارات الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل في شركات السياحة فئة أ.

فروض الدراسة

تقوم الدراسة على فرض رئيسي هو:
يدرك المديرين بشركات السياحة فئة "أ" أهمية ممارسة مهارات الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل.

الإطار النظري

مفهوم الذكاء العاطفي

للتعرف على مفهوم الذكاء العاطفي بشكل واضح، كان من الأهمية أن تبدأ الدراسة بتعريف مفردات مصطلح الذكاء العاطفي ذات الارتباط بمعنى المفهوم وهما مصطلحي الذكاء و العاطفة. فالذكاء هو " قدرة الفرد للعمل بشكل هادف، والتفكير بعقلانية ، والتعامل بفعالية مع البيئة" (Alston,2009,17)،

كما ينظر إليه بأنه "مدى قدرة الفرد على حل المشاكل وتحقيق نتائج ايجابية" (Tessema,2010,15). أما العاطفة فهي "انفعالات ذاتية قد تكون إيجابية أو سلبية نتيجة حدث داخلي (متعلق بالفرد)، أو خارجي (متعلق بالبيئة)، و "أنها القدرة على الإلمام بمشاعر الآخرين وتوجيهها" (Ahmad .al,2016,202)

et

أما بالنسبة لمفهوم الذكاء العاطفي ، فترجع جذوره لمفهوم "الذكاء الاجتماعي" الذي افترض وجوده العالم Thorndike عام ١٩٢٠ . ولقد عرف (Judith, 2004,8) الذكاء الاجتماعي بأنه " القدرة على فهم وإدارة جميع الأفراد ليتفاعلوا بحكمة في العلاقات الإنسانية ، ثم عرفه (بديع، ٢٠١٣، ٢٢) بأنه " القدرة على إدراك أفكار ومشاعر الآخرين والحكم عليها ، عن طريق التماثل بينه وبين عالمه الخارجي".

وعرف كل من (Mayer & Salovey (1997, 189) الذكاء العاطفي على أنه " مدى قدرة الفرد على ملاحظة وإدراك مشاعره ومشاعر الآخرين والقدرة على توجيه تلك المشاعر نحو فكرة محددة أو نحو سلوك معين .

أما Goleman (1998, 25) فقد عرف الذكاء العاطفي بأنه " مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد ، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة " . وقد أشار Bar-on(2000,16) إلى الذكاء العاطفي بأنه " مجموعة من القدرات الاجتماعية والشخصية والعاطفية المترابطة التي تؤثر على الفرد بشكل عام لكي يتكيف مع المتطلبات والضغوط المختلفة" . ومن وجهة نظر Grant (2007,258) فإن الذكاء العاطفي هو مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح العاطفية للآخرين ، واستخدامها لأجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد ، وتشمل هذه المهارات (القدرة على فهم مشاعرك ومشاعر الآخرين، القدرة على تكوين علاقات بناءة وإيجابية، والقدرة على الإنضباط الذاتي والسيطرة على العواطف، والمثابرة والعمل الجاد).

بينما رأى Martin (2008, 55) أن الذكاء العاطفي هو " مدى قدرة الفرد على إدراك وإدارة مشاعره وعواطفه، وأيضاً قدرته على تحفيز الآخرين والتأثير فيهم والموازنة بين الدافع والحافز عن طريق السلوك الواعي والأخلاقي" .

وأيضاً عرف النجار(٢٠١٠ ، ٤٠) الذكاء العاطفي بأنه " القدرة على فهم وإدراك وإدارة المشاعر الذاتية وتلك المتعلقة بالآخرين ، بالإضافة إلى قدرته على التعامل الكفء مع الضغوط والتحديات البيئية بغرض الوصول إلى النتائج والسلوكيات المنشودة " .

وكذلك عرف Antony (2013, 5) الذكاء العاطفي بأنه " مدى قدرة الفرد على إدراك وإدارة عواطفه ، بالإضافة إلى قدرته على الإحساس بما يشعر به الآخرون، و مدى قدرته على التعامل مع العواطف والعلاقات بشكل جيد واستخدام هذه المهارات من أجل إقناع الآخرين" .

في حين أكد خيرى (٢٠١٣ ، ١٤) أن الذكاء العاطفي " مجموعة من المهارات التي تشمل إدارة الانفعالات ، وتوظيف وفهم وإدراك العواطف من خلال قدرة الفرد على التعاطف والتحفيز والتكيف وبناء علاقات قوية مع الآخرين" .

مما سبق يمكن تعريف الذكاء العاطفي كما يلي :

هو مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكن الفرد من توظيف العواطف و تحفيز الأفكار والسلوك ، من خلال الوعي والفهم والتعبير والتقييم الدقيق للعواطف الذاتية وعواطف الآخرين ، و إدارة تلك العواطف ، والاستفادة من السمات الشخصية في عملية التحفيز والتناغم العاطفي مع الآخرين.

أهمية الذكاء العاطفي لشركات السياحة

يعد الذكاء العاطفي من أهم المفاهيم التي اكتسبت شهرة نتيجة لدوره البارز في زيادة فاعلية السلوك التنظيمي والقيادة ، حيث يعتمد الذكاء العاطفي في جوهره على قدرة القائد على التعامل بفعالية أكثر مع عواطفه الذاتية ومع عواطف مرؤوسيه ، بغرض توظيف تلك العواطف في خدمة أهداف المنظمة (ماضى ، ٢٠١٤) .

ويرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي خلال فترة وجيزة إلي دوره في مساعدة القائد علي اكتساب مصادر متعددة للقوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية. وهذا ما تبحث عنه المنظمات اليوم. وتشير الدراسات النفسية والاجتماعية إلي أن تركيبة القدرات المتعلقة بالذكاء العاطفي هي التي تشكل الإدراك وترشد سلوك وقرارات القائد وتحدد أولوياته وأنماط تعاملاته مع البيئة.

إن التميز في الأداء وتحقيق معدلات الأداء العالية لا يرجعان فقط إلى حاصل أو معدلات الذكاء العقلي ، بل إلى تنامي قدرات الذكاء العاطفي لدى العاملين ، حيث تمثل قدرات الذكاء العاطفي ٨٠ % من نجاح القادة في تحقيق الأهداف التنظيمية (حسين، ٢٠١٨).

وقد أشار أبو عفش(٢٠١١) ؛ ديمترى (٢٠١٢) إلى أن أهمية الذكاء العاطفي تتمثل فيما يلي :

- ان الذكاء العاطفي هو قاعدة وأساس لنمو الكفاءات العاطفية، والتي أساسها الأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أو لديهم قدرة أكبر على تنمية مهاراتهم العاطفية ، مما يؤثر ايجابياً على كفاءة المنظمات والمؤسسات .

- ان الذكاء العاطفي يساعد الأفراد على الابتكار والقدرة على تحمل المسؤولية والاهتمام بالآخرين، بالإضافة إلى تكوين أفضل الصداقات والعلاقات الاجتماعية.
- ان الذكاء العاطفي يجعل الفرد قادراً على التعامل والتكيف مع الآخرين، حيث يؤدي الافتقار إليه إلى التعصب ، الذي يعد نوعاً سلبياً من التعلم العاطفي ، والذي يحدث في مرحلة مبكرة من مراحل نمو الفرد مكوناً ردود أفعال لا واعية وغير صائبة يصعب التغلب عليها، مما يترتب عليه تراجع معدلات أداء فريق العمل الواحد داخل المؤسسة.
- وأشار عبدالله (٢٠٠٩) إلى أن أهمية الذكاء العاطفي تتمثل في التالي :
- الذكاء العاطفي يؤدي إلى انسجام بين العواطف والفكر ، مما يشعر الفرد بالرضا والاطمئنان.
- القدرة على التكيف الاجتماعي والتواصل الاجتماعي.
- يساهم الذكاء العاطفي في زيادة معدلات الأداء الوظيفي، وتنمية المهارات القيادية.
- يساعد الذكاء العاطفي الفرد في اتخاذ قراراته الحياتية بشكل أفضل.
- تسيير عمليات التغيير التنظيمي بشكل أفضل.
- زيادة أداء فرق العمل .
- يؤدي الذكاء العاطفي إلى زيادة قدرة الفرد على تحفيز نفسه و إيجاد الدافعية الذاتية لإنجاز ما يريد.

وقد توصل يوسف (٢٠١٦) إلى ان الذكاء العاطفي يؤثر إيجاباً في كفاءة المؤسسات السياحية من خلال ما يلي :

- يخلق الذكاء العاطفي نمطاً مستقراً من العلاقات الايجابية بين العاملين بالمؤسسات السياحية المختلفة كشركات السياحة والفنادق وشركات الطيران.
- يساهم الذكاء العاطفي في بناء علاقات جيدة بين مديري المؤسسات السياحية وبين رؤوسهم، مما يوفر مناخاً لمزيد من النمو والتطور.
- يؤثر الذكاء العاطفي في تحسين الإنتاج، لما في ذلك من قدرة على البعد عن الاضطراب وضغوط العمل.
- يؤثر الذكاء العاطفي على النجاح في الحياة بدرجة أكبر من تأثير الذكاء العقلي.

في حين أشار (2002) Goleman أن الذكاء العاطفي يستمد أهميته من كونه مؤثراً واضحاً على حياة أصحابه، حيث يرى أن النجاح في الحياة يعتمد بنسبة ١٠ - ٢٠ % على القدرات العقلية للأفراد ، بينما ٨٠ - ٩٠ % من قدرة الفرد على النجاح في حياته المهنية تتوقف على بعض المهارات الأخرى مثل المهارات الاجتماعية وحفز الذات والمثابرة. وأشار الخضر (٢٠٠٢) إلى أن الحوافز الداخلية التي تتبع من داخل الفرد وتتمثل في بعض عناصر الذكاء العاطفي كالاستمتاع بالعمل و حب التعلم والإطلاع ، أكثر أهمية وتأثيراً في دفع الفرد للعمل والإبداع من الحوافز الخارجية كالمال والمنصب ، لذلك فهي تعد من أهم دعائم نجاح الأفراد في حياتهم ، لما لها من تأثير طردي على أداء الفرد بالمنظمة.

كما أن هناك آثار إيجابية عديدة لوجود أصحاب العواطف الذكية داخل المنظمة، حيث أشار أن هؤلاء الأفراد بالفعل يمثلوا ميزة تنافسية في المنظمة، وذلك لقدرتهم على التعلم وتقبل التغيير ومسايرته ، وأيضاً قدرتهم على تكوين فرق عمل قوية وقيادتها بشكل أمثل (أبوسعد، ٢٠٠٥ و أبو دية، ٢٠٠٩).

ونظراً لتلك الأهمية البالغة للذكاء العاطفي، فقد أوصى العلماء والباحثون بضرورة تنميته من خلال الدورات التدريبية وورش العمل ، بهدف الوصول إلى درجات عالية من الذكاء العاطفي ، وهو ما يطلق عليه النضج العاطفي، ويعنى قدرة الفرد على ضبط عواطفه ، لتتناسب مع عمره الزمني وخبراته، وطبيعة المواقف المتغيرة، بحيث تتفق استجابته العاطفية مع المواقف التي يتعرض لها.

مهارات القائد الذكي عاطفياً في مواجهة المشكلات في المؤسسات السياحية:

رأى كل من عبدالله (٢٠٠٩) ؛ شاكر (٢٠١٥) ؛ محمد (٢٠١٠) ؛ الخطيب (٢٠١٢) أن الفرد الذكي عاطفياً يمتلك عدد من المهارات التي تميزه عن غيره من الأفراد يتمثل أهمها فيما يلي :

١. يتمتع بالقدرة على إبداء التعاطف مع الآخرين خاصة في أوقات ضيقهم.
 ٢. يسهل عليه بناء علاقات و روابط إيجابية مع زملائه و رؤسياه في حال توليه مناصب قيادية.
 ٣. لديه القدرة على التحكم في انفعالاته وتقلباته الوجدانية السلبية والإيجابية.
 ٤. يتمكن من التعبير عن المشاعر والأحاسيس بطريقة مباشرة وواضحة .
 ٥. يتفهم الخلافات والاختلافات بين الأشخاص، و لديه القدرة على إدارة الصراعات داخل محيط العمل و حل المشكلات مع مراعاة مشاعر الآخرين .
 ٦. يمتلك القدرة على الإقناع وحسن التفاوض مع الآخرين ، لتحقيق نتائج إيجابية لصالح كل من المنظمة والأفراد الذين يعملون بها، وذلك عن طريق ربط أهداف المنظمة بحوافز ودوافع العاملين بها .
 ٧. يظهر درجة عالية من الاحترام والمودة في تعاملاته مع الآخرين.
 ٨. يتمكن من النظر إلى إيجابيات الآخرين وسماتهم الشخصية المميزة ، ومدحها باستمرار لرفع الروح المعنوية لديهم ، وحثهم على العمل الدعوب المتواصل.
 ٩. يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم، كما لديه القدرة على رؤية الأمور من منظور الآخرين وتفهم وجهات نظرهم .
 ١٠. يتميز بسرعة التكيف مع ضغوط العمل المختلفة والحالات الطارئة التي يتعرض لها بسهولة.
 ١١. يتمكن من توجيه النقد البناء لمؤسسه أثناء مواجهته للسلوك غير الانتاجي أو عرقلة سير العمل في المنظمة.
 ١٢. يتمتع بالقدرة على الإعراف بأخطائه حين اعرافها ، مع محاولة تصحيحها والعمل على عدم تكرارها مرة أخرى .
 ١٣. يتسم بالمرونة و القدرة على تطوير الذات ، وتنمية المهارات الشخصية .
 ١٤. يستطيع تحديد الأولويات التي يجب إنجازها ، والقدرة على تمييز الأهداف الأولية والأهداف الثانوية ، ووضع جدول زمني دقيق لتنفيذ كل منها .
- في حين رأى العيتي (٢٠٠٥) ؛ محمد (٢٠٠٥) ؛ حسن (٢٠١٣) أن القائد الذكي عاطفياً يتمتع بمجموعة من المهارات الاجتماعية التي تمكنه من تفهم مشاعر الآخرين والتي تميزه عن غيره من القادة عند مواجهته للصعوبات والمشكلات التي تتعرض لها المنظمة التي يعمل بها، وأهم هذه المهارات يتمثل في التالي :
- **التمهل قبل القيام بأي فعل أو اتخاذ أي قرار :**
فالقادة الذين لا يتمتعون بقدر وافر من الذكاء العاطفي تحركهم المؤثرات الخارجية ، دون أن تترك لهم خياراً لتحديد رد الفعل المناسب، وهؤلاء غالباً ما يقومون بأفعال أو يتخذون قرارات خاطئة يندمون عليها فيما بعد. أما القادة الأذكياء عاطفياً فلا تكون تصرفاتهم وقراراتهم ردود أفعال ، بل يختارون التصرف الأفضل ، والقرار الأفضل في أي موقف يتعرضون له.
 - **التحكم في النفس والعواطف :**
أن القائد الذكي عاطفياً يتمتع بقدر كبير من التوازن النفسي الذي يجعله قادراً التحكم في عواطفه والقدرة على توجيه الآخرين، وعلى إقامة العلاقات الاجتماعية الناجحة ، وعلى إقناع الآخرين والتأثير فيهم وجعلهم راضين عن قراراته.
 - **الحلول التفاوضية :**
وهي مهبة الوسيط الذي يستطيع أن يمنع وقوع المنازعات ، أو يستطيع إيجاد الحلول للنزاعات التي تنشأ بالفعل، هؤلاء القادة الذين يمتلكون هذه المهارة، لهم القدرة على عقد الصفقات الناجحة لصالح المؤسسات التي يعملون بها.
 - **المحافظة على حماس القائد :**
إن القائد الذكي عاطفياً يظل في حماس متجدد، ولا تؤثر فيه المصاعب والعقبات، وبالتالي فإنه يخوض المغامرات المحسوبة، ويسلك كافة الطرق الجديدة بكل شجاعة ليكون نموذجاً ورائداً لمؤسسه.
 - **التحليل الاجتماعي :**

يعنى القدرة على اكتشاف مشاعر الآخرين ببصيرة نافذة ، ومعرفة اهتماماتهم وتحديد دوافعهم ، هذه القدرة تؤدي إلى سهولة إقامة العلاقات الجيدة ، والشعور بالترابط والوثام بين كافة العاملين بالمؤسسة.

• إعادة صياغة المشكلة وزيادة عدد البدائل والخيارات :

إن إعادة النظر إلى المشكلة من عدة زوايا مختلفة ، ووضعها في سياق يؤدي إلى حلها ، والبحث عن رؤية جديدة لموقف معين ، بحيث تؤدي هذه الرؤية إلى إيجاد عدد من الفرص والخيارات البديلة التي تمكن القائد من أن يحرز السبق على منافسيه واختيار أفضل الحلول للمشكلات التي تواجهه في إدارة المنظمة.

وسائل تنمية مهارات الذكاء العاطفي

أصبح من الممكن اكتساب مهارات الذكاء العاطفي حيث أن الفرد يستطيع رفع مستوى الذكاء العاطفي من خلال بذل الجهد العاطفي، ولكن لا بد أولاً من المعرفة (أن يعرف الفرد كيف يغير نفسه) ، ثم التدريب (أن يتدرب الفرد على ما تعلمه)، وبعدها سيتم التغيير بشكل تدريجي ، وتجدر الإشارة فيما يتعلق بالذكاء العاطفي أنه يمكن التطوير في الذكاء العاطفي أكبر بكثير من إمكانية التطوير في الذكاء العقلي ، حيث إن الأفراد الذين يتمتعون بذكاء عقلي مرتفع ، ولديهم ضعف في بعض نواحي الذكاء العاطفي يصلون في مستوى النجاح إلى درجة متوسطة ، ولا يمكنهم التميز في العمل إلا بتطوير مهارات الذكاء العاطفي لديهم (الشوا ، ٢٠١٥).

وقد تناول المراد (٢٠٠٩) ؛ العدل (٢٠١٠) ؛ الحلواني (٢٠١٠) عدد من الوسائل لتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين و القادة بالمؤسسات السياحية أهمها ما يلي:

الربط بين العقل والعواطف

يجب على الفرد أن يتبع كل الطرق والوسائل لتقريب المسافة وسد الفجوة بين العقل والعواطف، ونظراً لأن العقل هو منبع لغة الجسد الروحية ، فإن الفرد لا يتمكن من إدراك عواطفه في الأوقات والظروف العصيبة ، لذا كان من الضروري أن يتعلم القائد كيف يفصل بين العقل والعواطف ، وفي ذات الوقت كيف يقرب الفجوة بينهما ؛ مما يساعده على ضبط عواطفه وعدم الانجراف في تيارات الغضب والقلق ، وبناء على ذلك فالقائد الذي يبذل جهده في تحقيق وإقامة علاقة بين ما يفكر فيه وما يقوله وما يفعله من ناحية ، وبين ما يشعر به من ناحية أخرى ، فإنه يصل إلى أعلى مراتب الحكمة في التعبير عن الآراء والعواطف، وفي اتخاذ القرارات الفعالة ، والقيام بالسلوكيات التي تنبئ عن مهاراته العاطفية والفكرية.

التدريب على التواصل الروحي مع المرؤوسين

يعتبر التواصل أحد المهارات الضرورية للقائد ، وأحد الدعائم الهامة التي تركز عليها المنظمة، وذلك لكونه عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين القائد وأفراد المنظمة بقصد التأثير فيهم وإحداث الاستجابة المطلوبة ، وهو لا يقتصر على الحصول على البيانات والمعلومات وإنما يتضمن الفهم التام لها. ويعد التواصل الروحي من أفضل أساليب التواصل مع الآخرين ، كونه يؤدي للرضا الوظيفي ، في حين إن الضعف في هذا التواصل يؤدي إلى نتائج سلبية وعكسية ، ولذا فالقائد الذكي عاطفياً هو الذي يتواصل روحياً مع مرؤوسيه ، ويتبادل معهم الأفكار التي يصعب على الألفاظ أن تنقلها وتستوعبها

الاستيعاب العميق للعواطف

يعتبر استيعاب العواطف مهارة يمكن تعلمها واكتسابها فقط إذا كان القائد على استعداد نفسي وعقلي للتعبير والمصالحة مع عواطفه، ولذا فإن القائد الذكي عاطفياً هو الذي يتمتع بالقدرة على استيعاب عواطفه ، ولكن يجب أن يعلم أن معنى استيعاب العواطف ليس تجاهلها أو كتمانها ، ولكن ضبطها وإدارتها وتحديد الوقت الذي تستخدم فيه تلك العواطف ، لتنعكس في سلوكياته. إن القائد مثله مثل أي مرؤوس يشعر بالغضب والكره والضيق ولكن ضبط تلك العواطف من خلال الذكاء العاطفي يساعده على أن يظل ثابتاً على سلوكياته اللائقة ويحقق له مزيداً من الثبات العاطفي ، مما يساعده على تنفيذ المهام المطلوبة منه بكفاءة وجودة عالية ، وبالتالي فالقائد الذكي يعي جيداً أن الخوف من التعبير عن عواطفه وعدم القدرة على التحكم فيها قد تعرضه لمواقف وإحباطات تجعله عرضة لكثير من المشكلات النفسية والجسدية.

بناء القدرة على التعاطف

يجب على القائد القيام بكافة السبل لبناء قدرته على التعاطف وتفهم الآخرين ، فهذا التعاطف يعطيه القدرة على النظر إلى الموقف بعيون المرؤوسين ، وبالتالي وضع نفسه موضع مرؤوسيه، مما يساهم بفعالية في إدراك وفهم عواطفهم ووجهات نظرهم ومطالبهم . وبالتالي فإن هذا يتيح للقائد العمل على تلبية تلك المطالب فترتفع مكانته، وتزداد درجة ولائهم له ، وينعكس ذلك على تحقيق أعلى مستويات الولاء التنظيمي ، ولذلك فالقائد الذكي عاطفياً يعي جيداً أن المرؤوسين يدركون جيداً الفرق بين الاهتمام العميق والاهتمام الظاهري بحاجاتهم العاطفية والجسدية.

تشجيع الحرية والاستقلالية بين المرؤوسين

يعلم القائد الذكي عاطفياً أهمية أن يشعر مرؤوسيه بالراحة والتوافق الشخصي والمهني ، فيمنحهم مزيداً من الحرية والاستقلالية داخل العمل ، دون أن يعنى ذلك استقلال المرؤوس الكامل بالمهام المكلف بها بعيداً عن زملائه وعدم التعاون معهم.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً و دقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول تقييم مدى ممارسة المديرين بشركات السياحة لمهارات الذكاء العاطفي. كما اعتمدت الدراسة على إجراء الدراسة الميدانية على عينة الدراسة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم للاستفادة منها، وذلك من خلال توزيع استمارة الاستقصاء على عدد من المديرين بشركات السياحة فئة "أ" وذلك في الفترة من يناير إلى مارس ٢٠١٩، ولقد تم التركيز على شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى حيث تقدم هذه الشركات كافة الخدمات السياحية التي تتنوع بين سياحة داخلية وخارجية، وسياحة دينية، وحجز تذاكر طيران، وحجز الفنادق، بجانب النقل السياحي.

تصميم استمارة الاستقصاء

هدفت هذه الاستمارة إلى قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري شركات السياحة فئة (أ). وقد تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد شملت الاستمارة عدد ٢٣ عبارة لقياس مستوى الذكاء العاطفي، بجانب بعض البيانات الشخصية. وقد تم تقسيم الاستمارة على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتناول البيانات الشخصية لأفراد العينة والتي شملت: النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري.
 - الجزء الثاني: يتناول مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المؤسسات السياحية، وشمل هذه الجزء ٢٣ عبارة مقسمة على أربع أبعاد رئيسة على النحو التالي:
 - البعد الأول: يتناول مستوى فهم وإدراك الذات، ويشتمل هذا البعد على أربعة عبارات.
 - البعد الثاني: يتناول مستوى إدارة الذات، ويشتمل هذا البعد على ستة عبارات.
 - البعد الثالث: يتناول مستوى إدارة العلاقات، ويشتمل هذا البعد على سبعة عبارات.
 - البعد الرابع: يتناول مستوى الوعي الاجتماعي، ويشتمل هذا البعد على ستة عبارات.
- وقد تم قياس مهارات الذكاء العاطفي لدى المديرين بالشركات السياحية باستخدام أحد نماذج قياس الذكاء العاطفي وهو نموذج Bradberry & Greaves (٢٠٠٤) وذلك للأسباب التالية :

- يستند مقياس Bradberry & Greaves (٢٠٠٤) إلى مقياس Goleman et al (٢٠٠٢)، والذي يتميز بالشمولية في تناول الجوانب الوجدانية الخاصة بالفرد ، وسهولة تحديدها ، ومدى ارتباطها ببيئة العمل .
- يعد مقياساً مختصراً لمقياس Goleman et al (٢٠٠٢) والذي يتكون من ٧٢ عبارة ، بينما يتكون Bradberry & Greaves (٢٠٠٤) المعدل من ٢٨ عبارة .
- جاءت النسخة المعدلة من قبل Bradberry & Greaves (٢٠٠٤) لتأكيد النسخة الأصلية للمقياس ولتلافي العيوب التي وجهت إليه والتي تتجسد بأن أسئلة النسخة الأصلية طويلة جداً وتتطلب من المستقصى منه ما يقارب من ٢٠ دقيقة للإجابة على الاستقصاء مما يقتضى عدم تعاون المستقصى منهم (عامر، ٢٠١٢) .

وقد تم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع عبارات الجزء الثاني، والذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة (٥= موافق تماماً، ٤= موافق، ٣= محايد، ٢= غير موافق، ١= غير موافق إطلاقاً). وقد توصلت الدراسة أن معامل الثبات لمتغير الذكاء العاطفي بين العاملين في شركات السياحة يبلغ ٩١% وذلك وقد تم الاعتماد على اختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ، وهذه النسب أكبر من النسبة المقبولة التي يبلغ مقدارها ٧٠% (Zaki& Al-Romeedy,2018 ; Al-Romeedy,2019). وتعتبر هذه النسب مقبولة بالشكل الذي يعكس الثبات والثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها للمراحل التالية.

عينة الدراسة

تم توزيع عدد 350 استمارة على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى من إجمالي ٢٢١٨ شركة سياحة فئة "أ" في مصر (وزارة السياحة، ٢٠١٨)، وقد تم استرداد ٣٤٤ استمارة، وتم الاعتماد على تحليل عدد ٣٢٦ استمارة صالحة للتحليل من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام برنامج SPSS V.25 من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل بيانات استمارتي الاستقصاء :

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لاختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحديد استجابات العاملين بالشركات السياحية تجاه عبارات الذكاء العاطفي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاتجاهات عينة الدراسة تجاه العبارات التي تتضمنها استمارة الاستقصاء.
- اختبار مان ويتني Mann Whitney U لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين.
- اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين.

نتائج الدراسة

- التحليل الوصفي للبيانات العامة لأفراد العينة

جدول رقم (١)

البيانات العامة للمديرين في شركات السياحة فئة (أ)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع		
ذكر	٢٦١	٨٠.١ %
أنثي	٦٥	١٩.٩%
المجموع	٣٢٦	١٠٠%
العمر		
أقل من ٣٠ سنة	٨	٢.٥%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٢	١٢.٩%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٧٩	٥٤.٩%
٥٠ سنة فأكثر	٩٧	٢٩.٨%
المجموع	٣٢٦	١٠٠%

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة		
من ١ لأقل من ٥ سنوات	٩	٢.٨ %
من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣٢	٩.٨%
من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	١٤٠	٤٢.٩%
١٥ سنة فأكثر	١٤٥	٤٤.٥%
المجموع	٣٢٦	١٠٠ %
المستوي الإداري		
إدارة عليا	٢٣٥	٧٢.١%
إدارة وسطي	٩١	٢٧.٩%
المجموع	٣٢٦	١٠٠%

يوضح جدول (١) أن عدد الذكور من أفراد العينة بلغ ٢٦١ بنسبة ٨٠.١%، بينما بلغ عدد الإناث ٦٥ بنسبة ١٩.٩%. أما بالنسبة للعمر؛ فهناك ١٧٩ فرد تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٥٤.٩%، وهناك ٩٧ فرد تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة بنسبة ٢٩.٨%، كما أن هناك ٤٢ فرد تتراوح أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ١٢.٩%، وأخيراً هناك ٨ أفراد فقط ممن تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة بنسبة ٢.٥%. وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ فقد بلغ عدد من تزيد سنوات خبرتهم عن ١٥ سنة ١٤٥ فرد بنسبة ٤٤.٥%، وهناك ١٤٠ فرد يتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ١٠-١٥ سنة بنسبة ٤٢.٩%، بينما هناك ٣٢ فرد تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٥-١٠ سنوات بنسبة ٩.٨%، وأخيراً هناك ٩ أفراد ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١-٥ سنوات بنسبة ٢.٨%. ويوضح الجدول أيضاً أن هناك ٢٣٥ فرد بنسبة ٧٢.١% ممن يشغلون وظائف الإدارة العليا، بينما هناك ٩١ فرد بنسبة ٢٧.٩% ممن يشغلون وظائف الإدارة الوسطى.

• **مستوي الذكاء العاطفي لدي مديري شركات السياحة فئة (أ)**

جدول رقم (٢)

مستوي الذكاء العاطفي لدي مديري شركات السياحة فئة (أ)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
البعد الأول : فهم وإدراك الذات								
١.١٠	٤.٣٤	١٨	١٥	٩	٧٩	٢٠٥	ك	أتمتع بالثقة الكاملة في إمكانياتي وقدراتي كقائد
		٥.٥	٤.٦	٢.٨	٢٤.٢	٦٢.٩	%	
١.٢٢	٤.٣٣	٢٨	١٢	٤	٦٣	٢١٩	ك	لدي القدرة علي الاعتراف بأخطائي
		٨.٦	٣.٧	١.٢	١٩.٣	٦٧.٢	%	
١.١٠	٤.٣٥	١٥	٢١	٧	٧٤	٢٠٩	ك	لدي القدرة علي إدراك تأثير سلوكياتي علي الآخرين سواء كانوا زملاء في العمل أو عملاء
		٤.٦	٦.٤	٢.١	٢٢.٧	٦٤.٢	%	
١.٠٥	٤.٢٤	١٥	١٦	٤	٧٤	٢١٧	ك	أشعر بثقة الآخرين في إدارتي للعمل بالشركة
		٤.٦	٤.٩	١.٢	٢٢.٧	٦٦.٦	%	
١.٠١	٤.٣٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد فهم وإدراك الذات						
البعد الثاني: إدارة الذات								

١.١٢	٤.٣٥	١٦	٢٢	٨	٦٥	٢١٥	ك	لدي القدرة علي تحمل المسؤولية
		٤.٩	٦.٧	٢.٥	١٩.٩	٦٦	%	
١.٢٣	٤.٣٤	٢٧	١٥	٤	٥٥	٢٢٥	ك	أتمتع بالمرونة في العمل
		٨.٣	٤.٦	١.٢	١٦.٩	٦٩	%	
١.١٣	٤.٤٢	١٨	١٩	٥	٤٩	٢٣٥	ك	لدي القدرة علي إدارة الأزمات بذكاء فائق وسرعة بديهية
		٥.٥	٥.٨	١.٥	١٥	٧٢.٢	%	
١.٣١	٤.٢٩	٤١	-	٢	٦٣	٢٢٠	ك	لدي القدرة علي التكيف والتأقلم مع الظروف التي تتعرض لها الشركة
		١٢.٦	-	٠.٦	١٩.٣	٦٧.٥	%	
١.١٤	٤.٣١	٢٦	٧	٢	٩٦	١٩٥	ك	أقوم بتقييم كافة الحلول والبدائل المطروحة قبل اتخاذ أي قرار
		٨	٢.١	٠.٦	٢٩.٤	٥٩.٩	%	
١.١١	٤.٣٥	١٧	١٩	٥	٧٦	٢٠٩	ك	لدي القدرة علي تحديد الأولويات التي يجب إنجازها ووضع جدول زمني دقيق لتنفيذها
		٥.٢	٥.٨	١.٥	٢٣.٤	٦٤.١	%	
٠.٩٦	٤.٣٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إدارة الذات						
البعء الثالث: إدارة العلاقات								
١.٠٧	٤.٤٨	١٩	٩	٦	٥٣	٢٣٩	ك	لدي القدرة علي الإقناع والتأثير في الآخرين
		٥.٨	٢.٨	١.٨	١٦.٣	٧٣.٣	%	
١.١٩	٤.٣٢	٢٣	١٧	٧	٦٣	٢١٦	ك	لدي القدرة علي التواصل بفاعلية ووضوح مع الآخرين
		٧.١	٥.٢	٢.١	١٩.٣	٦٦.٣	%	
١.١٧	٤.٣٥	٢٠	٢١	٤	٦٢	٢١٩	ك	لدي القدرة علي بناء علاقات جيدة مع الآخرين
		٦.١	٦.٤	١.٢	١٩	٦٧.٣	%	
١.١٤	٤.٣٦	٢١	١٤	٧	٦٩	٢١٥	ك	لدي القدرة علي إبداء التعاطف مع الآخرين في كافة المواقف التي يتعرضون لها
		٦.٤	٤.٣	٢.١	٢١.٢	٦٦	%	
١.١٢	٤.٤٤	٢٢	٩	٧	٥٥	٢٣٣	ك	أحرص علي رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
		٦.٧	٢.٨	٢.١	١٦.٩	٧١.٥	%	
١.١٤	٤.٣٨	١٩	١٨	٦	٦١	٢٢٢	ك	لدي القدرة علي إدارة الصراع بين المرؤوسين، مع مراعاة مشاعرهم قدر الإمكان
		٥.٨	٥.٥	١.٨	١٨.٧	٦٨.٢	%	
١.٠٦	٤.٣٢	١٠	٢٨	٦	٨٧	١٩٥	ك	أتيح الفرصة للمرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم وطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل
		٣.١	٨.٦	١.٨	٢٦.٧	٥٩.٨	%	
١.٠٣	٤.٣٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إدارة العلاقات						
البعء الرابع: الوعي الاجتماعي								
٠.٨٢	٤.٦٠	١٠	١	٧	٧٥	٢٣٣	ك	أستطيع أن أتفهم مشاعر المرؤوسين ودوافعهم بشكل جيد
		٣.١	٠.٣	٢.١	٢٣	٧١.٥	%	
١.٢٠	٤.٢٨	٢٥	١٥	٨	٧٤	٢٠٤	ك	لدي القدرة علي تقبل النقد من المرؤوسين بصدر رحب
		٧.٧	٤.٦	٢.٥	٢٢.٦	٦٢.٦	%	
١.١٥	٤.٣١	٢١	١٦	٨	٧٧	٢٠٤	ك	أتمكن من توجيه النقد البناء

		٦.٤	٤.٩	٢.٥	٢٣.٦	٦٢.٦	%	المروسين عند عرقلة سير العمل في الشركة
١.١٥	٤.٢٩	١٨	٢٢	١٠	٧٥	٢٠.١	ك	أقوم بتفويض المرؤوسين
		٥.٥	٦.٧	٣.١	٢٣	٦١.٧	%	لممارسة بعض الصلاحيات لتكوين كوادر قيادية جديدة بالشركة
١.١٣	٤.٣٢	١٧	٢٤	-	٨٢	٢٠.٣	ك	لدي القدرة علي وضع خطة عمل تتناسب مع قدرات المرؤوسين
		٥.٢	٧.٤	-	٢٥.١	٦٢.٣	%	
١.١٩	٤.٣٤	٢٦	١١	٧	٦٥	٢١٧	ك	أسعي لتحقيق المكاسب للشركة من أجل جميع العاملين بها
		٨	٣.٤	٢.١	١٩.٩	٦٦.٦	%	
٠.٩٥	٤.٣٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الوعي الاجتماعي						
٠.٩٥	٤.٣٦	مستوي الذكاء العاطفي لدي مديري شركات السياحة فئة (أ)						

يوضح جدول (٢) أن مستوي الذكاء العاطفي لدي مديري شركات السياحة فئة (أ) مرتفع بشكل كبير، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٣٦، والانحراف المعياري ٠.٩٥. وقد أوضحت النتائج أيضاً ما يلي :

بالنسبة لمدي امتلاك مديري شركات السياحة فئة (أ) للبعد الأول الخاص بـ "إدراك وفهم الذات"، فقد أوضحت النتائج امتلاك هؤلاء المديرين لهذا البعد بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٦٦، والانحراف المعياري ١.٠١. وفيما يتعلق بهذا البعد؛ فقد أشار ٢٨٤ من مديري شركات السياحة فئة (أ) إلي تمتعهم بالثقة الكاملة في إمكانياتهم وقدراتهم كقادة، وذلك بنسبة ٨٧.١%، في حين ذكر ٣٣ من المديرين بعدم تمتعهم بالثقة الكاملة في إمكانياتهم وقدراتهم كقادة، وذلك بنسبة ١٠.١%. كما أجاب باقي أفراد العينة من هؤلاء المديرين والبالغ عددهم ٩ مديريين بتمتعهم بالثقة الكاملة في إمكانياتهم وقدراتهم أحياناً، وذلك بنسبة ٢.٨%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي تمتع مديري شركات السياحة بالثقة الكاملة في إمكانياتهم وقدراتهم كقادة ٤.٣٤، مما يدل علي ثقتهم الكاملة في أنفسهم، كما بلغ الانحراف المعياري ١.١٠، وهو نسبة منخفضة، مما يدل علي دقة البيانات والمعلومات.

كما أفاد ٢٨٢ من هؤلاء المديرين بامتلاكهم القدرة علي الاعتراف بأخطائهم داخل الشركة، وذلك بنسبة ٨٦.٥%، بينما يري ٤٠ مدير أنهم لا يمتلكون القدرة علي الاعتراف بأخطائهم في الشركة، نظراً لعدة أسباب منها الخوف من توقيع العقوبة عليهم أو لأن المتسبب الرئيسي في الخطأ هو أحد المرؤوسين في فريقه باعتباره لم ينفذ المهام التي كلفه بها مديره علي أكمل وجه، وذلك بنسبة ١٢.٣%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك هؤلاء المديرين القدرة علي الاعتراف بأخطائهم في العمل داخل الشركة ٤.٣٣، مما يدل علي اعترافهم بأخطائهم في العمل داخل الشركة. وبلغ الانحراف المعياري ١.٢٢. وأكد ٢٨٣ فرد من أفراد العينة علي إدراكهم لتأثير سلوكياتهم في الآخرين سواء كانوا زملاء في العمل داخل الشركة أو عملاء الشركة، وذلك بنسبة ٨٦.٩%، في حين أكد ٣٦ مدير علي عدم قدرتهم علي إدراك تأثير سلوكياتهم في الآخرين سواء كانوا زملاء في العمل أو عملاء، وذلك بنسبة ١١%. وبلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك مديري شركات السياحة للقدرة علي إدراك تأثير سلوكياتهم علي الآخرين سواء كانوا زملاء في العمل أو عملاء ٤.٣٥، مما يدل علي امتلاكهم هذه القدرة بشكل كبير. وقد بلغ الانحراف المعياري ١.١٠.

وأخيراً يشعر ٢٩١ من مديري هذه الشركات بثقة الآخرين في إدارتهم للعمل بالشركة، وذلك بنسبة ٨٩.٣%، في حين يشعر ٣١ مدير بعدم ثقة الآخرين في إدارتهم للعمل بالشركة، وذلك بنسبة ٩.٥%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي شعور هؤلاء المديرين بثقة الآخرين في إدارتهم للعمل بالشركة ٤.٢٤، مما يدل علي ثقة الآخرين في قدرتهم علي إدارة الشركة بنجاح، وبلغ الانحراف المعياري ١.٠٥. أما بالنسبة لمدي امتلاك مديري شركات السياحة فئة (أ) للبعد الثاني الخاص بـ "إدارة الذات"، فقد أوضحت النتائج امتلاك هؤلاء المديرين لهذا البعد أيضاً بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٣٤، والانحراف المعياري ٠.٩٦. وفي هذا السياق؛ ذكر ٢٨٠ من مديري شركات السياحة

فئة (أ) أن لديهم القدرة علي تحمل المسؤولية في عملهم داخل الشركة، وذلك بنسبة ٨٥.٩%. وفي نفس الوقت ذكر ٣٨ من هؤلاء المديرين عدم قدرتهم علي تحمل المسؤولية في عملهم داخل الشركة، وذلك بنسبة ١١.٦%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك مديري هذه الشركات للقدرة علي تحمل المسؤولية ٤.٣٥، مما يدل علي تحملهم المسؤولية كاملة داخل عملهم، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٢.

وأفاد ٢٨٠ من هؤلاء المديرين بتمتعهم بالمرونة والفاعلية في العمل، وذلك بنسبة ٨٥.٩%، في حين أفاد ٤٢ من هؤلاء المديرين بعدم تمتعهم بالمرونة في العمل داخل الشركة، والتزامهم باللوائح والإجراءات كما هي، وذلك بنسبة ١٢.٩%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي تمتع مديري شركات السياحة فئة (أ) بالمرونة في العمل ٤.٣٤، مما يدل علي حرصهم علي سير العمل بالمرونة الكافية، لضمان إنجاز العمل بكفاءة، وبلغ الانحراف المعياري ١.٢٣. كما يتمتع ٢٨٤ من مديري شركات السياحة فئة (أ) بالقدرة علي إدارة الأزمات بذكاء فائق وسرعة بديهة، وذلك بنسبة ٨٧.٢%، في حين لا يتمتع ٣٧ من المديرين بالقدرة علي إدارة الأزمات بذكاء فائق وسرعة بديهة، وذلك بنسبة ١١.٣%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لقدرة هؤلاء المديرين علي إدارة الأزمات بذكاء فائق وسرعة بديهة ٤.٤٢، مما يدل علي امتلاك هؤلاء المديرين لمهارات إدارة الأزمات بدرجة كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٣.

وقد أشار ٢٨٣ من أفراد العينة من مديري شركات السياحة فئة (أ) بنسبة ٨٦.٨% إلي قدرتهم علي التكيف والتأقلم مع الظروف التي تتعرض لها الشركة بسهولة سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية. وفي نفس الوقت أشار ٤١ من هؤلاء المديرين بنسبة ١٢.٦% إلي عدم قدرتهم علي التكيف والتأقلم مع الظروف التي تتعرض لها الشركة بسهولة، وأنهم يجدون صعوبة بعض الشيء، والذي قد ينتج عنه فشل الشركة في في مواجهة تحديات بيئة العمل. وبلغ المتوسط الحسابي لمدي قدرة مديري شركات السياحة فئة (أ) علي التكيف والتأقلم مع الظروف التي تتعرض لها الشركة ٤.٢٩، مما يدل علي قدرتهم علي مواكبة هذه الظروف بنجاح، وبلغ الانحراف المعياري ١.٣١. كما يقوم ٢٩١ من مديري شركات السياحة فئة (أ) بتقييم كافة الحلول والبدائل المطروحة قبل اتخاذ أي قرار، وذلك بنسبة ٨٩.٣%، في حين هناك ٣٣ من أفراد العينة لا يقيمون كافة الحلول والبدائل قبل اتخاذ القرار، ويتم اتخاذ القرار فوراً طبقاً للموقف، وذلك بنسبة ١٠.١%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي قيام مديري شركات السياحة فئة (أ) بتقييم كافة الحلول والبدائل المطروحة قبل اتخاذ أي قرار داخل الشركة ٤.٣١، مما يدل علي اهتمامهم بتحليل وتقييم الحلول والبدائل المرتبطة بعملية اتخاذ القرار، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٤ وأكد ٢٨٥ من مديري شركات السياحة فئة (أ) علي قدرتهم علي تحديد الأولويات التي يجب إنجازها في العمل ووضع جدول زمني دقيق لتنفيذها، وذلك بنسبة ٨٧.٥%، في حين أشار ٣٦ من أفراد العينة إلي عدم قدرتهم علي التحديد الدقيق للأولويات التي يجب إنجازها في العمل، وذلك بنسبة ١١%.

وبلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك هؤلاء المديرين للقدرة علي تحديد الأولويات التي يجب إنجازها ووضع جدول زمني لتنفيذها ٤.٣٥، مما يدل علي قدرتهم الحقيقية لتحديد الأولويات المطلوب تنفيذها في العمل فوراً، وبلغ الانحراف المعياري ١.١١. وبالنسبة لمدي امتلاك مديري شركات السياحة فئة (أ) للبعد الثالث الخاص بـ "إدارة العلاقات"، فقد أظهرت النتائج امتلاك هؤلاء المديرين لهذا البعد بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٣٨، والانحراف المعياري ١.٠٣.

وقد أشار ٢٩٢ من مديري هذه الشركات بنسبة ٨٩.٦% إلي امتلاكهم القدرة علي الإقناع والتأثير في الآخرين، في حين أشار ٢٨ من مديري هذه الشركات بنسبة ٨.٦% إلي عدم قدرتهم علي الإقناع والتأثير في الآخرين. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك مديري شركات السياحة فئة (أ) القدرة علي الإقناع والتأثير في الآخرين ٤.٤٨، مما يدل علي قدرتهم علي الإقناع والتأثير في الآخرين سواء كانوا زملاء في العمل أو عملاء، وبلغ الانحراف المعياري ١.٠٧.

كما ذكر ٢٧٩ من مديري شركات السياحة فئة (أ) أن لديهم القدرة علي التواصل بفاعلية ووضوح مع الآخرين، وذلك بنسبة ٨٥.٦%، في حين ذكر ٤٠ فرد فقط من أفراد العينة بنسبة ١٢.٣% بأنهم غير قادرين علي التواصل بفاعلية ووضوح مع الآخرين. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك مديري شركات السياحة القدرة علي التواصل بفاعلية ووضوح مع الآخرين ٤.٣٢، مما يدل علي قدرة هؤلاء المديرين علي التواصل الفعال مع الآخرين، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٩.

علاوة على ذلك أفاد ٢٨١ من مديري شركات السياحة فئة (أ) بقدرتهم علي بناء علاقات جيدة من الآخرين، وذلك بنسبة ٨٦.٣%، كما أفاد ٤١ من هؤلاء المديرين بأنهم يجدون صعوبة في بناء علاقات جيدة مع الآخرين، وذلك بنسبة ١٢.٥%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك مديري شركات السياحة القدرة علي بناء علاقات جيدة مع الآخرين ٤.٣٥، مما يدل علي قدرتهم الكبيرة علي بناء علاقات جيدة مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٧. ويمتلك ٢٨٤ من مديري شركات السياحة فئة (أ) القدرة علي إبداء التعاطف مع الآخرين في كافة المواقف التي يتعرضون لها، وذلك بنسبة ٨٧.٢%، كما ذكر ٣٥ من هؤلاء المديرين بنسبة ١٠.٧% بأنهم ليس لديهم القدرة علي إبداء التعاطف مع الآخرين في كافة المواقف التي يتعرضون لها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك مديري شركات السياحة القدرة علي إبداء التعاطف مع الآخرين في كافة المواقف التي يتعرضون لها ٤.٣٦، مما يدل علي تعاطفهم الكبير مع زملائهم أو العملاء فيما يتعرضون له من مواقف، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٤.

بالإضافة إلي ما سبق؛ فقد أكد ٢٨٨ من مديري شركات السياحة فئة (أ) علي حرصهم واهتمامهم برفع الروح المعنوية للعاملين داخل الشركة، وذلك بنسبة ٨٨.٤%، في حين لا يهتم ٣١ فرد من أفراد العينة برفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك بنسبة ٩.٥%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي حرص هؤلاء المديرين علي رفع الروح المعنوية للعاملين ٤.٤٤، مما يدل علي اهتمامهم برفع الروح المعنوية للعاملين، والعمل علي تشجيعهم وتحفيزهم باستمرار، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٢. ويرى ٢٨٣ من مديري شركات السياحة فئة (أ) أن لديهم القدرة علي إدارة الصراع بين العاملين داخل الشركة، وفي نفس الوقت مراعاة مشاعرهم قدر الإمكان، وذلك بنسبة ٨٦.٩%، في حين لا يمتلك ٣٧ من المديرين القدرة علي إدارة الصراع بين العاملين وعدم مراعاة مشاعرهم قدر الإمكان، وذلك بنسبة ١١.٣%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي قدرة مديري شركات السياحة علي إدارة الصراع بين العاملين، وفي نفس الوقت مراعاة مشاعرهم قدر الإمكان ٤.٣٨، مما يدل علي إدارتهم للصراع بين العاملين بنجاح ومراعاة مشاعرهم في نفس الوقت، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٤.

وهناك ٢٨٢ من مديري شركات السياحة فئة (أ) ممن يتيحون الفرصة للعاملين لتقديم اقتراحاتهم وطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل، وذلك بنسبة ٨٦.٥%، وفي نفس الوقت هناك ٣٨ من المديرين لا يهتمون بتقديم العاملين لمقترحات وأفكار لتطوير العمل، وذلك بنسبة ١١.٧%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي اهتمام مديري شركات السياحة بإتاحة الفرصة للعاملين لتقديم اقتراحاتهم وطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل ٤.٣٢، مما يدل علي تشجيع هؤلاء المديرين للعاملين لتقديم مقترحات وأفكار جديدة لتطوير العمل داخل الشركة، وبلغ الانحراف المعياري ١.٠٦. وأخيراً بالنسبة لمدي امتلاك مديري شركات السياحة فئة (أ) للبعد الخاص بـ "الوعي الاجتماعي"، فقد أبرزت النتائج امتلاك هؤلاء المديرين لهذا البعد بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٣٥، والانحراف المعياري ٠.٩٥. كما أن النتائج أظهرت تأكيد ٣٠٨ من مديري شركات السياحة فئة (أ) علي امتلاكهم القدرة علي فهم مشاعر العاملين ودوافعهم بشكل جيد، وذلك بنسبة ٩٤.٥%، وهناك ١١ من المديرين لا يمتلكون القدرة علي فهم مشاعر العاملين ودوافعهم بشكل جيد، وذلك بنسبة ٣.٤%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك مديري شركات السياحة القدرة علي فهم مشاعر العاملين ودوافعهم بشكل جيد ٤.٦٠، مما يدل علي الخبرة الكبيرة لهؤلاء المديرين في التعرف علي مشاعر العاملين وفهمها بشكل جيد، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٢.

كما أشار ٢٧٨ من مديري شركات السياحة فئة (أ) إلي تقبلهم النقد من العاملين بصدور رحب، وذلك بنسبة ٨٥.٢%، ولكن هناك ٤٠ من مديري هذه الشركات لا يتقبلون نقد العاملين بصدور رحب، بل ينزعجون جداً من ذلك، وذلك بنسبة ١٢.٣%. وقد بلغ المتوسط لتقبل مديري شركات السياحة للنقد من العاملين بصدور رحب ٤.٢٨، مما يدل علي حرصهم علي إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم بحرية كاملة وبصدور رحب، وبلغ الانحراف المعياري ١.٢٠. بجانب ما سبق؛ فقد أفاد ٢٨١ من مديري شركات السياحة فئة (أ) بقدرتهم علي توجيه النقد البناء للعاملين عند عرقلة سير العمل بالشركة، وذلك بنسبة ٨٦.٢%، في حين أن هناك ٣٧ من المديرين لا يستطيعون توجيه النقد البناء للعاملين عند عرقلة سير العمل في الشركة، وذلك بنسبة ١١.٣%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لقدرة مديري شركات السياحة علي توجيه النقد البناء للعاملين عند عرقلة سير العمل بالشركة ٤.٣١، مما يدل علي اهتمام هؤلاء المديرين بمعالجة أوجه القصور في العمل من خلال تصحيح الأخطاء، وتوجيه النقد البناء الذي يساهم في تصحيح هذه الأخطاء، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٥. كما أن هناك ٢٧٦ مدير ممن يفوضون العاملين لممارسة بعض الصلاحيات، وذلك بهدف إعداد كوادر قيادية بالشركة، وذلك بنسبة ٨٤.٧%. وعلي العكس من ذلك فهناك ٤٠ من المديرين لا يقومون بتفويض العاملين لممارسة بعض الصلاحيات، وذلك بنسبة ١٢.٢%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي قيام مديري شركات السياحة بتفويض العاملين لممارسة بعض الصلاحيات بهدف إعداد كوادر قيادية بالشركة ٤.٢٩، مما يدل علي حرص هؤلاء المديرين علي إعداد صف ثاني من القيادات لتولي المناصب القيادية داخل الشركة في المستقبل، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.١٥.

وقد أجاب ٢٨٥ من مديري شركات السياحة بنسبة ٨٧.٤% بأن لديهم القدرة علي وضع خطط عمل تتناسب بشكل كبير مع قدرات العاملين بالشركة، في حين أجاب ٤١ من المديرين بنسبة ١٢.٦% بعدم قدرتهم علي وضع الخطط التي تتناسب مع قدرات العاملين. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي قدرة مديري شركات السياحة علي وضع خطة عمل تتناسب مع قدرات العاملين ٤.٣٢، مما يدل علي المعرفة الكاملة لمديري هذه الشركات بقدرات العاملين، ومن ثم وضع خطة وأساليب عمل تتماشى مع قدراتهم وإمكانياتهم، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٣.

وأخيراً؛ هناك ٢٨٢ من مديري شركات السياحة فئة (أ) ممن يسعون لتحقيق مكاسب للشركة من أجل جميع العاملين بها، وذلك بنسبة ٨٦.٥%، في حين أن هناك ٣٧ من المديرين لا يسعون لتحقيق مكاسب للشركة من أجل جميع العاملين بها، وذلك بنسبة ١١.٤%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي سعي مديري شركات السياحة لتحقيق مكاسب للشركة من أجل جميع العاملين بها ٤.٣٤، مما يدل علي اهتمامهم بالعاملين داخل الشركة، والسعي لتحقيق مكاسب للشركة، واستفادة العاملين بهذه المكاسب، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٩.

وبناءً علي النتائج السابقة، يتبين صحة فرض الدراسة الفائل
"يدرك المديرين بشركات السياحة فئة "أ" أهمية ممارسة مهارات الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل".

ومن خلال ترتيب المتوسط الحسابي لأبعاد الذكاء العاطفي، نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للأبعاد الأربعة متقاربة جداً، مما يدل علي أن هؤلاء المديرين لديهم مستويات متقاربة من الذكاء العاطفي. وقد جاء بُعد "إدارة العلاقات" في المرتبة الأولى من حيث امتلاك مديري شركات السياحة له وقد اتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (محمد، ٢٠٠٥)، يليه بُعد "فهم وإدراك الذات"، ثم بُعد "الوعي الاجتماعي"، ويأتي أخيراً بُعد "إدارة الذات". ويبرز جدول (٣) ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء العاطفي لدى مديري الشركات السياحية :

جدول رقم (٣)
ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء العاطفي لدى مديري الشركات السياحية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي
١	إدارة العلاقات	٤.٣٨
٢	فهم وإدارة الذات	٤.٣٦
٣	الوعي الاجتماعي	٤.٣٥
٤	إدارة الذات	٤.٣٤

اختبار مان وينتي

تم استخدام اختبار مان وينتي للفرق بين عينتين مستقلتين لاختبار أثر النوع علي استجابات عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي، ومتغير الذكاء العاطفي ككل.

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار مان وينتي لمستوي الذكاء العاطفي بين مديري شركات السياحة - متغير النوع (ذكر - أنثي)

النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	قيمة الدلالة	مستوي الدلالة
فهم وإدراك الذات	ذكر	١٧٢.٢٠	٤٤٩٤٥.٥٠	٦٢١٠.٥	-	٠.٠٠٠٠	دال إحصائياً
	أنثي	١٢٨.٥٥	٨٣٥٥.٥٠				
إدارة الذات	ذكر	١٧٥.٩٧	٤٥٩٢٧.٠٠	٥٢٢٩	-	٠.٠٠٠٠	دال إحصائياً
	أنثي	١١٣.٤٥	٧٣٧٤.٠٠				
إدارة العلاقات	ذكر	١٧٥.٨٥	٤٥٨٩٧.٥٠	٥٢٥٨.٥	-	٠.٠٠٠٠	دال إحصائياً
	أنثي	١١٣.٩٠	٧٤٠٣.٥٠				
الوعي الاجتماعي	ذكر	١٧٥.٦٤	٤٥٨٤٣.٠٠	٥٣١٣	-	٠.٠٠٠٠	دال إحصائياً
	أنثي	١١٤.٧٤	٧٤٥٨.٠٠				
الذكاء العاطفي	ذكر	١٧٦.٥٦	٤٦٠٨٢.٥٠	٥٠٧٣.٥	-	٠.٠٠٠٠	دال إحصائياً
	أنثي	١١١.٠٥	٧٢١٨.٥٠				

يوضح جدول (٤) نتائج اختبار مان وينتي للفرق بين عينتين مستقلتين لاختبار أثر النوع علي استجابات عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي، ومتغير الذكاء العاطفي ككل. وتشير النتائج إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لجميع الأبعاد، وكذلك لمتغير الذكاء العاطفي تعزي لمتغير النوع. ولتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي، ومتغير الذكاء العاطفي ككل وفقاً لمتغير النوع، يوضح جدول رقم (٤) من خلال فحص رتب المتوسط الحسابي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة لأبعاد الذكاء العاطفي، وكذلك لمتغير الذكاء العاطفي ككل تعزي للنوع. وكانت الفروق لصالح الذكور في جميع أبعاد الذكاء العاطفي، وكذلك كانت في صالح الذكور في متغير الذكاء العاطفي ككل. وهذا يعني أن الذكور أكثر امتلاكاً لأبعاد الذكاء العاطفي من الإناث.

اختبار كروسكال والاس KRUSKAL- WALLIS

تم اختبار كروسكال والاس للفرق بين أكثر من عينتين مستقلتين لاختبار أثر عدد سنوات الخبرة علي استجابات عينة الدراسة لأبعاد الذكاء العاطفي، ومتغير الذكاء العاطفي ككل.

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار كروسكال والاس لمستوي الذكاء العاطفي بين مديري شركات السياحة - متغير عدد سنوات الخبرة (من ١ لأقل من ٥ سنوات - من ٥ لأقل من ١٠ سنوات - من ١٠ لأقل من ١٥ سنة - ١٥ سنة فأكثر)

البعد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوي الدلالة
فهم وإدراك الذات	من ١ لأقل من ٥ سنوات	٩	١٢٤.١١	٤.٨٥٧	٣	٠.١٨٣	غير دال إحصائياً
	من ٥ لأقل من ١٥ سنوات	٣٢	١٨٩.٣٨				

البعد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوي الدلالة
	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	١٤٠	١٥٨.٥٥				
	١٥ سنة فأكثر	١٤٥	١٦٥.٠٢				
إدارة الذات	من ١ لأقل من ٥ سنوات	٩	٩٢.٣٣	١٠.٨٧٧	٣	٠.٠١٢	دال إحصائياً
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣٢	١٣٠.٦٧				
	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	١٤٠	١٦٩.١٢				
	١٥ سنة فأكثر	١٤٥	١٦٩.٧٣				
إدارة العلاقات	من ١ لأقل من ٥ سنوات	٩	١١٩.٦١	١٠.٠٨٤	٣	٠.٠١٨	دال إحصائياً
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣٢	١٦٥.٨٨				
	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	١٤٠	١٧٩.٩٥				
	١٥ سنة فأكثر	١٤٥	١٤٩.٨٢				
الوعي الاجتماعي	من ١ لأقل من ٥ سنوات	٩	١٤٢.٠٦	٢.٧٦٨	٣	٠.٤٢٩	غير دال إحصائياً
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣٢	١٨٧.١١				
	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	١٤٠	١٦٢.١٥				
	١٥ سنة فأكثر	١٤٥	١٦٠.٩٢				
الذكاء العاطفي	من ١ لأقل من ٥ سنوات	٩	١٠٧.٥٦	٤.٣٠٨	٣	٠.٢٣٠	غير دال إحصائياً
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣٢	١٧٥.٨٦				
	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	١٤٠	١٦٧.٩٣				
	١٥ سنة فأكثر	١٤٥	١٥٩.٩٧				

يوضح جدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد "فهم وإدراك الذات"، وبُعد "الوعي الاجتماعي"، ومتغير "الذكاء العاطفي ككل وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (من ١ لأقل من ٥ سنوات – من ٥ لأقل من ١٠ سنوات – من ١٠ لأقل من ١٥ سنة – ١٥ سنة فأكثر). كما يوضح نفس الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي "إدارة الذات" و "إدارة العلاقات" وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (من ١ لأقل من ٥ سنوات – من ٥ لأقل من ١٠ سنوات – من ١٠ لأقل من ١٥ سنة – ١٥ سنة فأكثر).

ولتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً لاستجابات عينة الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، يوضح جدول (٥) من خلال فحص رتب المتوسط الحسابي ما يلي :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة من حيث إدارة الذات كأحد أبعاد الذكاء العاطفي، وكانت الفروق لصالح المديرين الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم ١٥ سنة

فأكثر، أى أنهم أكثر المديرين امتلاكاً لُبعد "إدارة الذات"، يليهم المديرين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة من حيث امتلاكهم لُبعد "إدارة الذات"، ثم المديرين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وأخيراً المديرين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من ١ إلى أقل من ٥ سنوات كأقل المديرين امتلاكاً لهذا البعد ، مما يدل على أنه كلما زاد عدد سنوات الخبرة وتقدم الفرد فى العمر كلما أصبح لديه قدرة أكبر على إدارة ذاته.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة من حيث إدارة العلاقات كأحد أبعاد الذكاء العاطفي، وكانت الفروق لصالح المديرين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، أى أنهم أكثر المديرين امتلاكاً لُبعد "إدارة العلاقات"، يليهم المديرين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنة من حيث امتلاكهم لُبعد "إدارة العلاقات"، ثم المديرين الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، وأخيراً المديرين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من ١ إلى أقل من ٥ سنوات كأقل المديرين امتلاكاً لهذا البعد، مما يدل على أن امتلاك المديرين بشركات السياحة لُبعد إدارة العلاقات لا يعتمد بشكل أساسى على عدد سنوات الخبرة ، بل يعتمد على مدى امتلاك المدير لمهارات الذكاء العاطفي والتي يمكن اكتسابها وتنميتها فى أى مرحلة عمرية وقد اتفق ذلك مع ما أشار له الدماطى (٢٠١٣).

الخاتمة

يساهم الذكاء العاطفي فى بناء علاقات جيدة بين مديرى الشركات السياحية وبين مرؤوسيه، مما يوفر مناخاً لمزيد من النمو والتطور، مما يعود على الشركات السياحية بالنفع ويعظم الاستفادة من العنصر البشرى، بالإضافة لزيادة درجة الرضا الوظيفى وبالتالي انخفاض معدلات دوران العمالة. وقد أوضحت الدراسة مدى وعى المديرين بشركات السياحة فئة "أ" بضرورة ممارسة مهارات الذكاء العاطفي، حيث أنهم يمارسون جميع أبعاد الذكاء العاطفي بدرجة كبيرة، وتشمل هذه الأبعاد فهم وإدراك الذات، وإدارة الذات، وإدارة العلاقات، والوعى الاجتماعى.

التوصيات

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، تقترح الدراسة بعض التوصيات التالية :

١. الإدارة العليا والإدارة الوسطى و قسم الموارد البشرية بشركات السياحة العمل على تطوير مهارات الذكاء العاطفي لكافة المستويات الإدارية بشركات السياحة وذلك من خلال:

- نشر مفهوم الذكاء العاطفي علي نطاق واسع داخل الشركات السياحية بشكل عام، وبين العاملين بشكل خاص، وعدم اقتصار الذكاء العاطفي علي المديرين فقط، وذلك من خلال عمل برامج تدريبية متخصصة فى الذكاء العاطفي وورش عمل لكيفية التعامل مع الآخرين.
- عقد لقاءات وندوات لكافة العاملين بشكل دورى من قبل متخصصين فى الذكاء العاطفي وذلك لتدريبهم على كيفية تطبيق أبعاد الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل وذلك لخلق مناخ يتسم بالثقة المتبادلة والتعاون بين جميع المستويات الإدارية بهدف تحسين مستوى الأداء بالمؤسسات السياحية التي يعملون بها.
- عمل توعية بأهمية الذكاء العاطفي عن طريق مطبوعات يوضح بها أبعاد و مزايا الذكاء العاطفي فى تحسين الأداء وبناء علاقات إيجابية مع الآخرين.

٢. كليات ومعاهد السياحة والفنادق

انطلاقاً من أن مهارات الذكاء العاطفي يمكن للفرد اكتسابها وتنميتها من خلال التعلم والتدريب؛ فهناك ضرورة أن يتم رفع وعى الطلاب بكليات السياحة والفنادق والمعاهد العليا بأهمية الذكاء العاطفي. وذلك من خلال توفير دورات تدريبية عن مهارات الذكاء العاطفي داخل كليات السياحة والفنادق والمعاهد العليا أو إدراجها ضمن المقررات الدراسية، وذلك لإعداد كوادر فعالة ومتميزة من الطلاب للعمل بالمؤسسات السياحية المختلفة.

المراجع

١. أبو دية، عزيزة (٢٠٠٩). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدي القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
٢. أبو سعد ، مصطفى (٢٠٠٥). الذكاء الوجداني، دبي، مركز النخبة.
٣. أبو عفش، هناء (٢٠١١). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الاونروا على اتخاذ القرار لحل المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٤. الحلواني، نانسي فريد(٢٠١٠). الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة ، الطبعة الثانية، القاهرة، المفكر للنشر والتوزيع.
٥. الخضر، عثمان حمود (٢٠٠٦). الذكاء الوجداني ،الكويت، دار الابداع الفكرى للنشر والتوزيع.
٦. الخطيب ، سيفيا محمد (٢٠١٢). أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الأداء بالمنظمات الرياضية-دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
٧. الشواء، جمانا (٢٠١٥). الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية علي بنك فلسطين في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
٨. العدل، أحمد سمير (٢٠١٠). الذكاء الوجداني وأثره على مهارات القيادات الإدارية- دراسة ميدانية بالتطبيق على الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
٩. العيتي ، ياسر (٢٠٠٥). الذكاء العاطفي في القيادة والإدارة ، الطبعة الثانية ، دمشق، دار الفكر.
١٠. المراد ، حسين محمد (٢٠٠٩). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية - دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
١١. النجار، سناء أحمد محمد (٢٠١٠). تقييم العلاقة بين الذكاء الوجداني لدى رجال التسويق ورضا العميل- دراسة مقارنة بين فنادق ٥ نجوم و ٣ نجوم بالقاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
١٢. بديع ، بسنت محمد (٢٠١٣). " الذكاء الوجداني وعلاقته بضغط العمل- دراسة تطبيقية على شركات القطاع العام للبتروك " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
١٣. حسن، انعام هادي (٢٠١٣). الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب التعامل مع الضغوط النفسية ، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع .
١٤. حسين، محمد أحمد(٢٠١٨). الذكاء العاطفي والسلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، الإمارات، دار التنوير للنشر.
١٥. خيرى ، محمد مصطفى (٢٠١٣). تأثير مهارات الذكاء العاطفي للمديرين على أداء القيادات الإدارية في المنشآت الصحية والطبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
١٦. ديمتري، توني حنا (٢٠١٢). الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك التنظيمي والرضا الوظيفي كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على العاملين بشركات السياحة اللبنانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة بيروت، لبنان.
١٧. زهرة ، وائل محمود عبد الجواد (٢٠١٠). علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بالمنصورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
١٨. شاكر، أحمد شاكر(٢٠١٥). الذكاء الاجتماعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، الطبعة الثالثة، بيروت، دار الثقافة.

١٩. عامر ، سالى محمد سعد (٢٠١٢). أثر الذكاء العاطفى للمديرين على سلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على الإدارات التابعة لميناء دمياط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة دمياط.
٢٠. عبدالله، فاتن ابراهيم صالح (٢٠٠٩). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعى والذكاء العاطفى على جودة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
٢١. ماضى،خالد محمد صلاح (٢٠١٤). دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفى للمديرين و إدارة الصراع التنظيمى بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ ، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ.
٢٢. محمد، نبيل عبد المنعم (٢٠٠٥). العلاقة بين الذكاء العاطفى وضغوط العمل أثناء عملية التطوير-دراسة تطبيقية على هيئة البريد المصرى، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، عدد (١)، ٣١-٦٣.
٢٣. محمد ، نها حمدي مصطفى (٢٠١٠). علاقة الذكاء الوجدانى بإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
٢٤. وزارة السياحة (٢٠١٨). الكتاب الإحصائى لوزارة السياحة ٢٠١٨ ، وزارة السياحة، مصر.
٢٥. يوسف، مصطفى العمرى (٢٠١٦). أثر الذكاء العاطفى على السلوك التنظيمى بالتطبيق على العاملين بقطاع السياحة فى غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة القدس.

المراجع الأجنبية

1. Ahmad, M., HASANI, M., & Pourmand, R. (2016). The Relationship of Teachers' organizational Intelligence and Emotional Intelligence with their Organizational Citizenship Behavior in Elementary Schools. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration*, 6(4), 201-223.
2. Al-Romeedy, B. (2019) Strategic Agility as a competitive Advantage in Airlines – Case Study : Egypt Air, *Journal The Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City*, 3(1),1-15.
3. Alston, B.A., (2009). “ An Examination Of The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Practices “ , PhD Dissertation , Nova Southeastern University .
4. Antony, J. M. (2013). The influence of emotional intelligence on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Science Research*, 1(1), 5-8.
5. Bar-on, R., (2000). “ The Emotional Quotient Inventory (EQ-i) : A test of emotional intelligence “ , Toronto , Canada : Multi- Health Systems, Inc .
6. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee A.,(2002). *Primal Leadership : Realizing the power of Emotional Intelligence* , Harvard Business School Press , Boston.
7. Grant, A. (2007). “Enhancing Coaching Skills & Emotional Intelligence Through Training”. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), pp. 257-266.
8. Judith, v., (2004). “Determining the relationship between job satisfaction of county extension unit employees and the level of emotional intelligence of extension county chairs “ phD Thesis in Organization Behavior, Graduate school of the Ohio University.
9. Martin, C.M., (2008). A meta – analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness , PhD Dissertation , University of East Carolina .

10. Mayer ,J.D., and Salovey , P., (1997). “ what is emotional intelligence ? Implications for educators “ , Basic Books, New York.
11. Tessema ,D.B., (2010). “ The Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Project Management : A Quantitative Study “, PhD Dissertation Walden University .
12. Zaki, H. and Al-Romeedy, B.(2018) Job Security as a predictor of work alienation among Egyptian travel agencies employees, Minia Journal of Tourism and Hospitality Research, 3(1), 1-22.

The Study of Evaluation Emotional Intelligence Skills among the managers of Egyptian Tourism Agencies

Youstina Rezk Hana¹ Ghada Khairat² Mohamed Zidan Sherbini²

¹Higher Institute for Tourism and Hotels, 6 October

²Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract:

Emotional intelligence is one of the most important concepts that has gained popularity as a result of its prominent role in increasing the efficiency of performance and the competence of organizations. At its core, emotional intelligence depends on the leader's ability to deal more effectively not only with his own emotions but with the emotions of his subordinates to serve the aims of the organization. Furthermore, excellence in performance and the achievement of high-performance rates are not only due to intelligence quotient (IQ) scores or levels, but primarily due to the growing emotional intelligence skills of workers. Emotional intelligence skills represent 80% of leaders' success in achieving organizational goals. The objective of the study was to evaluate managers' awareness of emotional intelligence skills and the extent to which they practice them in the category “A” tourism companies. In order to achieve the study's objective, 350 survey forms were distributed to a random sample of workers in the category “A” tourism companies. However, the analysis was based on 326 valid forms. The study concluded that managers in tourism companies practice organizational citizenship behaviors to an appropriate degree for they practice all dimensions with varying degrees. These dimensions include self-management, self-awareness, relationship management, and social awareness. Moreover, it also found that managers' emotional intelligence affects the performance of employees and levels of job satisfaction. This is reflected in managers' ability to build good relationships with employees', enhance their morale, and allow them to present their ideas and suggestions concerning the development of work. Hence, it benefits the organization and maximizes the benefit of the human element.

Keywords : Emotional Intelligence Skills , Travel Agencies.