مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: إطار مقترح لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة
اسم الكاتب: د. نضال حمدان المصري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/1660
تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 21:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على
info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

إطار مقترح لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة *

د. نضال حمدان المصري **

* تاريخ التسليم: 17/ 11/ 2015م، تاريخ القبول: 21/ 2/ 2016م.
** أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة/ فرع خانيونس/ فلسطين.

ملخص:

هدف البحث إلى استعراض دور رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، بالتطبيق على العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة، وتعرف طبيعة العلاقة والتأثير لرأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، ولقد جرى اختبار ذلك من خلال فرضيات البحث، وإعداد أداة البحث، وتوزيعها على العينة المكون من (120) موظف، وتم استرداد (106) استبانه.

وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: حصول العاملين على تقدير مرتفع من رأس المال العاطفي، وقدرة عالية على إدارة الأزمات، وتبين- أيضاً- وجود علاقة طردية بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، باستثناء إدارة وتنظيم إعادة التوجه الانفعالي، وجرى بناء إطار مقترح يمكن الاعتماد على مراحله لتنمية أبعاد رأس المال العاطفي لدى العاملين في البلديات.

الكلمات الافتتاحية: رأس المال العاطفي، إدارة الأزمات، البلديات

A Proposed Framework for the development of emotional capital to manage the crisis in the municipalities which are located in the Southern Gaza Strip

Abstract:

This research aimed to review the role of emotional capital in managing crises through its application on the employees in Gaza Strip municipalities and to identify the nature of the relationship in addition to showing the impact of emotional capital in managing crisis. It had been tested through the research hypotheses and the research tool that had been prepared and distributed on samples consisting of 120 employees. (106) questionnaires have been collected. The research concluded a set of the following results: the employees have a high degree of emotional capital and high capacity in managing the crisis. It also shows a positive correlation between the emotional capital and managing the crisis. Moreover, It also show the existence of the impact of the dimensions of emotional capital in managing crisis with the exception of managing and organizing the returns of emotional trend. The proposed framework has been created for the adoption of its phases for the development of dimensions of emotional capital among workers in the municipalities.

Key words: *emotional capital, managing crisis, municipalities.*

مقدمة:

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين، فهو يشتمل على رأس المال البشري، ورأس مال العلاقات، ورأس المال الهيكلي، وإضافة للمكونات السابقة لرأس المال الفكري فإنّ الباحث يضيف مكوناً رابعاً وهو رأس المال للذكاء العاطفي، وذلك لأهمية الذكاء العاطفي وتأثيره في المتغيرات التنظيمية، فالذكاء العاطفي بشكل عام من المفاهيم الحديثة التي دخلت في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويتمتع الفرد الذكي عاطفياً بالقدرة على التحكم في تصرفاته، وبخاصة في وقت الانفعالات، ويثق بنفسه وبتصرفاته، ويستطيع أن يفهم الآخرين، ويحلل مشاعرهم ورغباتهم، ويتعامل معها دون تجاهلها، ليحقق ما يريد دون التضحية بما يريدون تحقيقه، وهذا يساعد على بناء العلاقات الناجحة مع الآخرين، واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية. ولتلك الأهمية أضاف الباحث المكون الرابع لراس المال الفكري وهو رأس المال العاطفي.

تُعتبر الأزمات تهديدات، تؤدي إلى وصول المؤسسات إلى وضع غير مستقر و تعاني من خلل يؤثر في مدخلات النظام وعملياته ومخرجاته، وبالتالي تلجأ الإدارة إلى إتباع الأساليب والإجراءات الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمة.

لقد جرى التركيز في هذا البحث على دور العاملين الاذكياء عاطفياً (رأس المال العاطفي) لما لهم من أهمية في التنافس ولبناء العلاقات وحل الصراعات والسيطرة على التنويع الثقافي، وإدارة المخاطر والأزمات في جميع مراحلها، وقد أجريت الكثير من الدراسات لتأكيد أهمية دور العاملين الأذكياء عاطفياً في العمل وخارجه، وهذه الدراسة إكمال لتلك الدراسات.

أولاً: مشكلة البحث

تتعرض بلديات قطاع غزة إلى ضغوط وأزمات ومخاطر متعددة، وهذه تؤثر سلباً في الأداء، والكفاءة، والسلوك، وبالتالي يلجأ العاملين في البلديات إلى اتباع مجموعة من الاستراتيجيات للتغلب على تلك الضغوط والأزمات. وهناك تطبيقات متعددة لدور الأفراد الأذكياء عاطفياً (رأس المال العاطفي) ، ولذلك جرى البحث عن دور رأس المال العاطفي لدى العاملين في بديات جنوب قطاع غزة على إدارة المخاطر والأزمات، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما الإطار المقترح لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة؟ ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الآتية:

- ما مستوى رأس المال العاطفي لدى العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة؟
- ما مستوى قدرة العاملين على إدارة الأزمات في كل المواقع داخل البلديات؟
- ما هي علاقة تأثير رأس المال العاطفي (إدارة وتنظيم العواطف الذاتية، إدارة وتنظيم عواطف الآخرين، إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط، إدارة وتنظيم إعادة التوجيه الانفعالي، إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي) في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة؟
- ما هو تأثير المتغيرات الديموغرافية في رأس المال العاطفي لبلديات جنوب قطاع غزة؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى تحديد علاقة أثر رأس المال العاطفي بمكوناتها الأربعة في إدارة الأزمات. **ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:**

1. تحديد مستوى رأس المال العاطفي لدى العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة.
2. الكشف عن مدى مساهمة العاملين في البلديات في المشاركة بمراحل إدارة الأزمات.
3. تعرف علاقة تأثير إدارة العواطف الذاتية وتنظيمها بوصفها أحد مكونات رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.
4. تعرف علاقة تأثير إدارة عواطف الآخرين وتنظيمها بوصفها أحد مكونات رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.
5. تعرف علاقة تأثير إدارة التحكم بالضغوط وتنظيمها بوصفها أحد مكونات رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.
6. تعرف علاقة تأثير إدارة إعادة التوجيه الانفعالي وتنظيمها بوصفها أحد مكونات رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.
7. تعرف علاقة تأثير إدارة الدعم الاجتماعي وتنظيمها بوصفه أحد مكونات رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.
8. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

ثالثاً: أهمية البحث

1. يعتبر البحث الأول الذي تناول مصطلحاً إدارياً جديداً وهو رأس المال العاطفي مكوناً جديداً ورابعاً لرأس المال الفكري، وإن كان مصطلح الذكاء العاطفي مستخدماً سابقاً.
2. يستمد البحث أهميته الأكاديمية من الدور الذي يلعبه العاملون في البلديات.
3. تعتبر الأزمات في قطاع غزة بصفة خاصة متكررة، وتعدّ البلديات من الجهات الرئيسة التي تلعب دوراً رئيساً في

إدارتها وتعمل على حلها، وبالتالي وجب البحث عن متغيرات جديدة ومبتكرة للتأثير فيها، ومحاولة استخدامها في التخلص من تلك الأزمات، أو الاستعداد لحلها.

4. تكمن أهمية البحث من كونه يتعلق بموضوع تناوله عدد من الباحثين والأكاديميين في مجال علم النفس والإدارة معاً وهو الذكاء العاطفي.

5. هناك دراسات تناولت الذكاء العاطفي، ولكن من جوانب متعددة، أما تأثير رأس المال العاطفي وعلاقته بالإدارة وبيئة العمل فهناك نقص في هذا المجال ويحتاج للمزيد من الدراسات.

6. يأمل الباحث في أن تسهم نتائج هذا البحث في توجيه نظر المسئولين في الحكم المحلي بشكل عام نحو ضرورة الاهتمام بتأثير رأس المال العاطفي.

رابعاً: فرضيات البحث

يمكن تقريب مشكلة البحث للواقع بصياغة الفرضيات الرئيسة الآتية:

◄ **الفرضية الرئيسة الأولى:**

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة"

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الآتية:

- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين إدارة وتنظيم العواطف الذاتية وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة"
- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين إدارة وتنظيم عواطف الآخرين وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة"
- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة"
- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين إدارة وتنظيم إعادة التوجيه الانفعالي وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة"
- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين إدارة الدعم الاجتماعي وتنظيمه وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة"

◄ **الفرضية الرئيسة الثانية:**

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة"

◄ **الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول رأس المال العاطفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

خامساً: منهج البحث

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد دور رأس المال العاطفي ومكوناتها في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة، ولأغراض التحليل ولتحقيق أهداف البحث استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences- SPSS)

سادساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة الميدانية على بلديات جنوب قطاع غزة، عام (2015) ، وتناول البحث نوعاً معيناً من الذكاء، وهو الذكاء العاطفي للعاملين (رأس المال العاطفي) ودورها في إدارة الأزمات، وشملت وحدة المعاينة جميع العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة.

سابعاً: مصطلحات البحث

1. الذكاء العاطفي: هو الذكاء الذي يشتمل على المجالات الخمسة الآتية: أن يعرف الشخص عواطفه ومشاعره، إدارة العواطف، أن يكون مصدر الدافعية لذاته (تحفيز النفس) ، أن يتعرف مشاعر الآخرين، وتوجيه العلاقات الإنسانية (خوالدة، 2004: 48) .

2. رأس المال العاطفي: يعني امتلاك الفرد سلطة بخلاف السلطة الشرعية وهي السلطة المعنوية، أي امتلاك الفرد مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، ويمكن اعتباره المكون الرابع لرأس المال الفكري (المصري، 2015: 202)

3. إدارة الأزمات: هي مجموعة من المراحل التي تهدف للتخلص من الأزمة وتشمل: مرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد، واحتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم (القطاونة، 2012: 222) ، وتعرف إجرائيا بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.

ثامناً: خطة البحث

جرى استعراض البحث في إطاره العام وضمن الدراسات السابقة، ومن خلال الإطار المفاهيمي ويشمل رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى تعرف إطار مقترح لتطوير رأس المال العاطفي والدراسة الميدانية، ثم عرض النتائج والتوصيات وآلية تنفيذها.

تاسعاً: مراجعة الدارسات السابقة

أ- دراسات تتعلق برأس المال العاطفي

Study Boswell, El faramawy , (2011)، "Emotional intelligence impact on person- organization fit"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الذكاء العاطفي والابتكار، وفريق العمل، والمنافسة، والتوافق بين الفرد والمنظمة، وعينة البحث تكونت من 30 موظفاً في اليمبيك جروب، واستخدم الباحث مقياس bar –on لقياس الذكاء

العاطفي، وكانت أهم نتائج البحث: ارتفاع معدل الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة، ارتفاع التوافر بين الفرد والمنظمة ، الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف النوع (الجنس) ، وعلاقة واضحة لمهارات وأبعاد الذكاء العاطفي على كل من الابتكار والمنافسة.

Study Boswell, Esmaeil, Abmadzadeh, Abdollahi, (2011) , "AnAnalysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI) "

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والذكاء العاطفي. وكانت عينة الدراسه من (57) من المديرين والمشرفين عليهم، وجرى استخدام أسلوب اقترحه بارون وكيني (1986) لاختبار تأثر سلوك المواطنة التنظيمية بالذكاء العاطفي، وأظهرت النتائج تأثير الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية. وهناك تأثير معنوي لبعض أبعاد الذكاء الوجداني للقادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين.

Study Boswell, Bashir Khan, Asghar, Chughtai, – (2013) "Exploring the Implications of Emotional Intelligence to Enhance Employees' Performance"

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى استكشاف الآثار المترتبة على الذكاء العاطفي لتحسين أداء الموظفين، وطبقت الدراسة على عينة من 120 موظفا من شركات تصنيع طلاء في باكستان، وكانت أهم النتائج أن الذكاء العاطفي يلعب دورا هاما لتعزيز أداء الموظفين الذين يشاركون مع خدمات العملاء، ووجود ارتباط ضعيف بين أداء الموظف مع الوعي الذاتي و الإدارة الذاتية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاجتماعي والعلاقة مع أداء الموظف، والذكاء العاطفي للعاملين يقدم القدرة على معرفة الآخرين عن طريق مهارة التواصل.

Study Boswell, peter, john, (2014) " To What extent is the Mayer and Salvey (1997) model of emotional intelligence a usefeul predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions?

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أهمية الذكاء العاطفي بوصفه مؤشراً مفيداً للتنبؤ بأسلوب القيادة وذلك باستخدام نموذج ماير وسلوفي (1997) ، وكان المجتمع المؤسسات التعليمية الاسترالية، وكانت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط بنتائج إيجابية ، وقد استخدمت منهجية أكثر دقة للإجابة عن السؤال: إلى أي مدى يمثل الذكاء العاطفي مؤشراً مفيداً للتنبؤ بأسلوب القيادة؟ وكانت أهم نتائج الدراسة أن (144) من القادة، المقيمين صرّحوا أن نتائج الذكاء العاطفي لم تكن مؤشراً مفيداً لأسلوب القيادة.

Study Boswell, Kihwan, Nicolel, (2014) " The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تأثير الذكاء العاطفي على نتائج التفاوض، واقترحوا بأن الذكاء العاطفي هو المرجح لتحسين أداء التفاوض، فتسهم هذه الدراسة من خلال اختبار تجريبي لتأثير الذكاء العاطفي في نتائج مفاوضات محددة ، وكانت حجم العينة (202) ، وجد أن الذكاء العاطفي للمفاوض ارتبط مع مستوى ثقة نظيره والرغبة في العمل مرة أخرى.

بـ دراسات تتعلق بإدارة الأزمات

دراسة (**الشرمان، 2010**) ، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في جامعة مؤتة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، بالإضافة إلى تعرف مدى اختلاف درجة توافر هذه العناصر باختلاف الكلية، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر، وقد أظهرت النتائج أن عناصر الأزمات تتوافر بدرجة متوسطة.

دراسة (**الحيالي، 2011**) ، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في إدارة الأزمات في البنوك العراقية، وكانت أهم النتائج وجود علاقة طردية قوية، لدور جودة نظم المعلومات المصرفية على إدارة الأزمات.

دراسة (**القطاونة، 2012**) ، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي للمصارف الأردنية، وكانت أهم النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات كانت مرتفعة، وأبعاد المناخ التنظيمي كانت أيضاً مرتفعة، ويوجد أثر لبعض أبعاد نظام إدارة الأزمات في أبعاد المناخ التنظيمي، وبدرجات متفاوتة.

دراسة (**زيادة، 2012**) ، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى أهمية تنمية الموارد البشرية من حيث التخطيط للأزمات وتكوين فرق العمل، وأثره في تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، وكانت أهم النتائج أن تنمية مهارات التخطيط والاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة ومهارات فرق العمل لها دور فعال في إدارة الأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن تحديد ما يتميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية وفق الشكل الآتي

شكل رقم (1) :

الفجوة البحثية

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
×هناك علاقة بين الذكاء العاطفي للأفراد ومجموعة من المتغيرات التنظيمية مثل: إدارة الصراع، أو اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتخفيف من آثار ضغوط العمل ×هناك مقاييس متنوعة لقياس الذكاء العاطفي عند الأفراد بشكل عام. ×هناك إمكانية لتنمية وتطوير الذكاء العاطفي للأفراد باختلاف أعمارهم. ×تركيز الدراسات السابقة على بيئة غير بيئة العمل الإداري. ×المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة معظمها مترجم من مقاييس عالمية. ×لا توجد أي دراسة قدمت إطاراً مقترحاً لتنمية رأس المال العاطفي	من خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي يرى الباحث بأن الفجوة البحثية تتمثل في الآتي: × يعتبر البحث الأول الذي يستخدم مصطلح إداري جديد وهو رأس المال العاطفي. × البحث الأول الذي وضع مقياساً مناسباً لقياس رأس المال العاطفي. ×عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات في البلديات ×يعد هذا أول بحث ميداني على بلديات قطاع غزة من حيث قياس مستوى رأس المال العاطفي. ×اختلف البحث الحالي من حيث المجتمع والمقاييس المستخدمة، وتركيزها على بيئة العمل الإداري × اختلف البحث الحالي في طريقة التوصل للمقياس المناسب	تناول الباحث في هذا البحث دور الذكاء العاطفي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة وذلك من خلال النقاط الآتية: × اختبار العلاقة والأثر بين إدارة وتنظيم العواطف الذاتية وعواطف الآخرين وإدارة الأزمات. × اختبار العلاقة والأثر بين إعادة التوجيه الانفعالي وإدارة الأزمات. × اختبار العلاقة والأثر بين إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط وإدارة الأزمات. × اختبار العلاقة بين إدارة الدعم الاجتماعي وإدارة الأزمات. ×اختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية على رأس المال العاطفي ×اختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية على إدارة الأزمات ×وضع البحث إطاراً مقترحاً لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات وتطبيق مراحلها

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

عاشراً: الخلفية النظرية للبحث:

◄ **مفهوم رأس المال العاطفي:**

يعني رأس المال العاطفي امتلاك الفرد في أي موقع إداري سلطة بخلاف السلطة الشرعية وهي السلطة المعنوية، أي امتلاك الفرد مستوى مرتفعاً من الذكاء العاطفي، ويمكن اعتباره المكون الرابع لرأس المال الفكري (المصري، 2015: 202) وللتعرف أكثر على مفهوم رأس المال العاطفي فيجب تعرف مفهوم الذكاء العاطفي ومكوناته ومقاييسه لدى الأفراد وفق الآتي:

أ. مفهوم الذكاء العاطفي [1] (EI):

الذكاء العاطفي له تعريفات كثيرة يمكن بيانها كالآتي:

- عرف (Sadri, 2012: 537) ، الذكاء العاطفي بأنه القدرة على تعزيز التفكير من خلال المشاعر والعواطف، مع إدراك المشاعر بدقة، والعمل على فهم العواطف وتنظيمها ونموها.
- عرف (Marithak, Neeraja, 2012: 27) ، الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك العواطف بسرعة وبطريقة مهنية وفعالة، وكذلك القدرة على رصد المشاعر وتنظيمها ، واستخدامها وتوجيه التفكير.
- عرف (Ahmed, Zare, 2012: 51) ، الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من الكفاءات والمهارات التي تؤثر في نجاح أي شخص تحت وطأة الضغوط البيئية. وهذا هو التعريف نفسه الذي ذكره العالم بار أون.
- عرفه (Aranda, 2012: 1373) ، بأنه مجموعة من القدرات لإدراك، واستخدام وفهم، وإدارة العواطف.
- عرف (Kenneth m. , 2012: 62) ، الذكاء العاطفي بأنه القدرة على الإدراك والتعبير عن المشاعر، وفهم سبب ظهورها، وتنظيمها ومتابعتها في النفس والآخرين.
- عرف (Sree, P. , 2012: 38) ، الذكاء العاطفي بأنه تحديد مشاعر النفس والآخرين، وتقييمها، وإدارتها ومراقبتها ، وتعزيز العواطف الإيجابية التي تكون مواتية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والابتعاد عن العواطف السلبية التي تكون مدمرة لأهداف المنظمة.
- عرف (بار أون) الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن مجموعة من الكفاءات المترابطة عاطفياً واجتماعياً ومهارات تحدد السلوك الذكي للفرد، بينما عرف (ماير وسالوفي) الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن القدرة على فهم، وإدراك، واستخدام العواطف. (Reuven, 2010: 57) .

تبين جميع التعريفات السابقة ضرورة تطويع أية عواطف سواء أكانت إيجابية أم سلبية في صالح الفرد، وأن يوجهها لما

(1) EI: Emotional Intelligence لا تتفق المراجع العربية على تسمية مشتركة حيث نجد التسمية: بالذكاء العاطفي ، والذكاء الانفعالي، الذكاء الوجداني، ذكاء المشاعر

فيه خير له ولمصلحته، وهذا ما دعانا له النبي صلى الله عليه وسلم عندما قال بما في معناه: "عجبا لأمر المؤمن إن أمره كله خير ، وليس ذاك لأحد إلا للمؤمن؛ إن أصابته سرّاء شكر؛ فكان خيراً له ، وإن أصابته ضرّاء صبر؛ فكان خيراً له ". وهذا يدل على أن يستمر الأمل والتفاؤل لدى الفرد حتى لو واجهته مصائب وعقبات أثناء الوصول إلى هدفه.

ب. مهارات الفرد الذكي عاطفياً:

يضيف (Zuzana, 2011: 234) مجموعة من مهارات الفرد الذكي عاطفياً تتمثل في: (معرفة المشاعر والوعي الذاتي، التعامل بفعالية مع العواطف، التحفيز الذاتي، ضبط النفس، فن العلاقات الإنسانية، التعاطف من حيث رغبات الآخرين واحتياجاتهم)

ويرى الباحث أن تميز الفرد بذكاء عاطفي مرتفع يحقق له كفاءة على غيره، وهذا التميز يتمثل في قدرة هذا الفرد على المبادرة والإقناع ومراعاة أهداف الآخرين.

ت. القيادة الذكية عاطفياً:

القيادة الذكية عاطفياً في المؤسسات يُهّتمُّ بها لأنها تمثل قمة رأس المال البشري وتعني تلك القيادة بانها القيادة القادرة على تحديد مشاعرها الحقيقية، وفهم أسباب، وعواقب مشاعرهم، ويعملون على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات القائمة، ويكون لديهم قدرة أكبر من غيرهم على الابتكار والإبداع والنمو في مكان العمل. (Abd kadir, 2011: 152) .

يمكن إظهار أهمية القيادة الذكية عاطفياً وفعالية تأثيرها من خلال الآتي:

- الذكاء العاطفي مهم للتنبؤ بسلوك الفرد في العمل ومهم لتحديد مدى ملاءمة الفرد لوظيفة معينة، وعلاقته مع زملائه، والعملاء، وداخل فريق العمل. (R. ,L. ,Anand, 2011: 9) .
- يلعب القائد الذكي عاطفياً دوراً محوريا في التواصل الإنساني، ويحقق تحسين في فعالية الاتصال، ما يحقق رضا وظيفي أكبر (Massan, others,2012: 200) ، كما أثبتت الدراسات أن من يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع رضاهم عن الحياة بعامة أكثر إيجابية (Navjot, 2012: 23) . فالقدرة على تعرف إدارة العواطف واستخدامها يسهم في التكيف والرضا عن مختلف الميادين في حياة الفرد (Malek, 2011: 176) .
- بينت نتائج إحدى الدراسات أن الذكاء العاطفي هو العامل الحاسم في ولاء الموظفين للمنظمات، وأن هناك علاقة إيجابية بين من يتمتع بالذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي. (Ashkan, 2012: 359) .

ث. مقاييس الذكاء العاطفي لدى الأفراد:

جدول رقم (1)

مقاييس الذكاء العاطفي

الرقم	اسم المقياس	تفصيل المقياس
1	mayer, salovey	بلغ معامل الثبات للمقياس الكلى (96%)، ويتكون من (141) عبارة لقياس (4) أبعاد رئيسة (حقل الانفعالات)
2	داليب سينغ	بلغ معامل الثبات . (94%)يتكون من 22 موقف، لقياس (3) أبعاد رئيسة، إذ لكل موقف (4) إجابات (حقل إداري)
3	bar-on,EQI	يتكون من (133) عبارة لقياس خمسة أبعاد (حقل الصحة)
4	(schutte et al	معامل الثبات 78% ويتكون من (62) عبارة
5	Goleman	يتكون من (18) بند فرعي لقياس (4) أبعاد (الحقل الصناعي والاقتصادي)
6	عثمان خضر	معامل ثبات قدرة 89% ويتكون من (59) بند
7	Tett	يتكون من (146) مفردة لقياس (10) أبعاد
8	Jerabec	معامل ثبات ألفا للمقياس الكلى 85% ويتكون من (70) مفردة
9	جروان آخرون	يتكون المقياس من أربعة أبعاد رئيسة ويمكن النظر في المكونات
10	الخولي	مكونات عددها (42) مفردة لـ (5) أبعاد رئيسة، وبلغ معامل الثبات (71%)
11	مقاييس عربية أخرى	مقياس عادل هريدى، وعبد العال حامد، وإبراهيم السمادونى، و فوقية راضي

إعداد الباحث بالإعتماد على: (جاب الله، 2012: 70) (الخضر، 2006: 274) (الكيال، وعاشور، 2007: 282) (سينغ، 2006: -240 254) (المراد، 2009: 117) (حسانين، 2010: 122) (السمدونى، 2007: 152) (إبراهيم، 2012: 356) (غنيم، 2001: 61) (الخولي، 2002: 131) (ناصر ، 2011: 164)

ويلاحظ الباحث من خلال العرض السابق لمقاييس الذكاء العاطفي ما يأتي:-

- كل المقاييس تشترك في ضرورة قياس الفرد لانفعالاته، وكيفية التحكم فيها.
- هناك اختلاف في معامل الثبات بين المقاييس المختلفة، إذ إنّ التحقق من الصدق والثبات أمر ضروري للوصول إلى مقياس مثالي.
- معظم المقاييس العربية للذكاء العاطفي هي مقاييس مترجمه من مقاييس رئيسة مثل: مقاييس جولمان، بار- أون، ماير سالوفي، داليب سينغ.

- رغم توحد الهدف وهو قياس الذكاء العاطفي للفرد، هناك اختلاف في المقاييس، وقد يعود ذلك لاختلاف البيئة ، أو طبيعة عمل الأفراد، أو المواقف التي يتعرضون لها.

- لا يوجد اتفاق حول أنسب طريقة للقياس ، فبعضهم يركز على مقاييس القدرة، وبعضهم يركز على التقرير الذاتي، وآخرون يركزون على تقرير الملاحظين، ولكن الباحث يرى بأن الطريقة المناسبة يحددها الموقف، أو طبيعة الدراسة، والمجتمع، والباحث نفسه.

◄ **مفهوم إدارة الأزمات:**

تعدّ إدارة الأزمات ضرورة تتطلب تمتع المدراء بمجموعة من الخصائص والمهارات والقدرات، ولتحديدها وفهمها فلابد من تعرف الآتي:

أ. الأزمة:

يمكن تعريف الأزمة بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، إذ تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من المنظمة وفي الوقت المحدد، ومراحل تطور الأزمة تحددت بالمراحل الآتية (الميلاد، النمو، النضج، الانحسار، الاختفاء) (الجديلي، 2006: 31 – 38)

ب. إدارة الأزمة:

يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها: نظام يهتم بدراسة التغيير والتنبؤ المفاجئ والطارئ على السلوك المتعارف عليه تلك التي تحدث في المنظمات، وتحديد أسباب ذلك التغيير ومراحله، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة، لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والاستقرار من جديد، ويمكن تحديد مراحل إدارة الأزمة وفق الآتي: (اسليم، 2007: 29 – 32)

- تجنب الأزمة: وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون.

- الإعداد لإدارة الأزمة: على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططاً للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل، وخططاً للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة.

- الاعتراف بوجود الأزمة: وهذه المرحلة أكثر المراحل تحدياً.

- احتواء الأزمة: وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليص الأضرار.

- تسوية الأزمة: السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة ببساطة لن تنتظر.

- الاستفادة من الأزمة: تتضمن محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة.

فيما حدد بعضهم إدارة الأزمات وفق المراحل الآتية: (عمر، 2009: 42)

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تشير إلى مرحلة ما قبل البداية الفعلية للأزمة.

- الاستعداد والوقاية: قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة.

- احتواء الأضرار: قيام الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعتها لمواجهة الأزمة.

- استعادة النشاط: تبدأ الأزمة هنا بالانحسار التدريجي.

- التعلم: استخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات لمواجهة الأزمات المستقبلية.

ت. متطلبات إدارة الأزمات:

يمكن تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للتعامل مع الأزمة وفق الآتي: (أبو عزيز، 2010: 47)

- التخطيط، والبيانات والمعلومات.

- الفعالية في اتخاذ القرارات والاتصال.

- الهيكل التنظيمي، والموارد المالية والبشرية، والولاء الوظيفي.

ث. الفرص التي توفرها الأزمة للمنظمات:

يمكن تحديد الفرص التي توفرها الأزمة للمنظمات وفق الآتي: (الشرمان، 2010: 159)

- الاهتمام بالطاقات الإبداعية، الحصول على مبادرات جديدة.

- زيادة قدرة المنظمة وفعاليتها في التعامل مع القضايا المهمة الأخرى.

- توفر الأزمة الفرصة للمديرين الأذكياء، لأنها تظهر الأكفأ منهم.

■ **الإطار المقترح لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في البلديات**

اعتمد الإطار المقترح على الإطار النظري للبحث، بالإضافة إلى بعض المراجع في موضوع إدارة الأزمات، ورأس المال العاطفي، وهذا الإطار يشمل مجموعة من المراحل الرئيسة بالإضافة إلى استراتيجيات لتحقيق تلك المراحل، إذ يبين هذا الإطار استراتيجيات لتنمية مكونات رأس المال العاطفي وتطويره، فهذا يساعد بعد ذلك على اتّباع استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، وهذا الإطار المقترح يشمل مجموعة من الخطوات تبدأ برؤية الإطار المقترح، وذلك لتحديد الغاية، والذي قمنا به في هذا الإطار، ثم نحدد المنطلقات النظرية للإطار، وبعد ذلك نحدد النتيجة التي نريد الوصول لها من خلال هذا الإطار، وهذه هي أهداف الإطار المقترح، ثم بيان استراتيجيات تطوير رأس المال العاطفي وتنميته، ثم نبين الإجراءات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم نتابع ونراقب ما سبق من خلال التقويم ومؤشرات الأداء، وبعد ذلك يوضح هذا الإطار آليات تطبيق استراتيجيات مراحل إدارة الأزمات، وذلك للوصول إلى إدارة فعالة للأزمات،

وجميع تلك المراحل تكون متبوعة برقابة لتحديد الانحرافات تباعاً والعمل على تصحيحها، **ويمكن بيان تلك المراحل وفق الآتي:**

♦ **المرحلة الأولى: رؤية الإطار المقترح لتنمية رأس المال العاطفي**

"أن يصبح رأس المال العاطفي في البلديات في الصدارة من حيث الريادة والتواصل والثقة والتحفيز والتميز وإدارة المشاعر وتحمل المسئولية والمشاركة والتفاوض والعدالة.

♦ **المرحلة الثانية: المنطلقات النظرية للإطار المقترح لتنمية رأس المال العاطفي**

- الدور الذي يلعبه رأس المال العاطفي في قيام العاملين بواجباتهم وفي تحقيق الأهداف.

- الدور الذي يلعبه رأس المال العاطفي في قبول المجتمع للبلدية وللقائمين عليها.

- الأدلة المتتالية لأهمية رأس المال العاطفي في النجاح داخل العمل وخارجه.

♦ **المرحلة الثالثة: أهداف تنمية رأس المال العاطفي**

يمكن إيجاد الأهداف العامة والفرعية التي تسعى الإدارة إليها وفق الآتي:

▪ الهدف العام الأول: تنمية أساليب تطوير العواطف الذاتية، ويشتمل على أهداف فرعية:

- تعرف كيفية التعبير عن المشاعر والتمييز بينها.

- تعزيز ثقة القائد بنفسه، وتعزيز القدرة على رؤية الجانب المضيء.

- تعرف كيفية التحكم والسيطرة الذاتية في التصرفات والتفكير.

▪ الهدف العام الثاني: تنمية مهارات وعواطف الآخرين، ويشتمل على أهداف فرعية:

- تنمية الإحساس بعواطف الآخرين وتحقيق التوازن بين القلب والعقل في التعامل.

- إكساب العاملين القدرة على التوجيه، والإقناع، والتحفيز.

- إكساب العاملين المهارات الإنسانية التي تجعله أكثر قبولا عند الآخرين.

▪ الهدف العام الثالث: تنمية قدرة العاملين على إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط

- تعرف كيفية كسب مهارات التفاوض، وتعزيز مبدأ المشاركة.

- التدريب على كيفية إدارة الصراعات، وإدارة الوقت بفعالية.

- تطوير مقدرة القيادة على إيجاد حلول متنوعة وسريعة للمشكلات المختلفة.

▪ الهدف العام الرابع: تنمية إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي، ويشتمل على أهداف فرعية:

- إكساب العاملين المعلومات المتعلقة بتكوين فرق العمل وآليات عملها، وتحقيق الألفة.

- تنمية قدرة العاملين على إدارة فرق العمل بشكل إيجابي، والانسجام داخل العمل.

- تكوين علاقات اجتماعية في محيط العمل تعتمد على الثقة المتبادلة.

- تحقيق الألفة والانسجام داخل العمل.

▪ الهدف العام الخامس: تنمية مهارة إدارة وتنظيم إعادة التوجيه الانفعالي

- تحقيق الشفافية في التعامل بين القائد والعاملين.

- إكساب العاملين أساليب المراجعة، وكيفية التغاضي عن بعض السلوكيات.

- تنمية قدرة العاملين على التقمص العاطفي، بوضع الموظف نفسه في ظروف الشخص.

♦ **المرحلة الرابعة: تحديد ووضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنمية رأس المال العاطفي**

يجب وضع استراتيجيات مناسبة وفعالة لتطوير كل نوع من المكونات السابقة وهي على النحو الآتي: -

▪ استراتيجيات تنمية المهارات والعواطف الذاتية

- تنمية ثقة العاملين بأنفسهم، وكيفية تجاوز المصاعب والتحديات.

- تنمية السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، وبخاصة كيفية احترام الآخر وعدم الغرور.

- تدريب العاملين على كيفية تجنب الانفعالات السلبية، والتغلب على القلق والخوف

▪ استراتيجيات تنمية عواطف الآخرين

- تدريب العاملين على كيفية تحقيق الألفة والانسجام والمرح. والصدق والعدالة مع الآخرين.

- وضع برامج لتقييم قدرة العاملين على إدارة مشاعر الآخرين، وتصحيح الانحرافات.

- تكوين فرق عمل، والقيام بالعصف الذهني لتنمية قدرتهم على فهم مشاعر الآخرين.

▪ استراتيجيات تنمية التحكم بالضغوط

- وضع خطة لتطوير مهارات العاملين في مجال رد الفعل، وحل المشكلات.

- تنمية مهارة العاملين المتعلقة بضرورة الاعتراف بإنجاز الآخر.

– المشاركة في ندوات ومؤتمرات عن كيفية التصرف في أوقات الشدة والتساهل.

▪ استراتيجيات تنمية الدعم الاجتماعي

– عمل فرق عمل يشترك فيها أصحاب الاختصاص، وغيرهم من العاملين.

– وضع آلية لتفعيل الدعم الشخصي.

– وضع آليات لبناء العلاقات والروابط.

▪ استراتيجيات تنمية إعادة التوجيه الانفعالي

– عمل دورات وندوات لإدارة الأزمات وكيف توجيه الانفعالات

– تحديد مواعيد للأنشطة الترفيهية، وخاصة بعد الأزمات.

– تدعيم مبدأ الرقابة الذاتية

♦ **المرحلة الخامسة: الإجراءات والأنشطة اللازمة لتنمية رأس المال العاطفي**

إن وضع الأهداف العامة والفرعية والاستراتيجيات والسياسات المتنوعة اللازمة لتنمية رأس المال العاطفي تحتاج إلى مجموعة من الإجراءات والأنشطة لتحقيقها، ويمكن تصنيف تلك الإجراءات تبعا لتنوع الأهداف العامة، **وذلك وفق الآتي**:

▪ أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الأول: تنمية أساليب تطوير العواطف الذاتية:

– اجتماعات دورية داخل البلدية، مع ضرورة قيام كل قائد بالحديث عن إدارته، وعلاقاته، والمشاكل، والفرص التي تواجهه، وتناول المعلومات التي يقدمها القائد بالنقد والتحليل.

– إقامة جلسات نقاش داخل البلدية يبين العاملين لكيف يعبر عن مشاعره.

– إقامة ورش عمل يديرها أكاديميون، ورجال أعمال، وقادة ناجحون عن تعزيز الثقة.

▪ أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الثاني: تنمية مهارات الآخرين وعواطفهم:

– إقامة ورش عمل عن الاتصال الفعال لتنمية الإحساس بعواطف الآخرين.

– جلسة عصف ذهني عن الممارسات اللازمة ليغذي الآخرين بالأفكار السليمة.

– عرض مواقف عن حياة النبي صلى الله عليه وسلم وعن الصحابة رضي الله عنهم لبيان أهمية القيام بتحقيق التوازن بين القلب والعقل في التعامل وكيفيته.

▪ أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الثالث: إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط:

– محاضرات لأكاديميين متخصصين عن كيفية التعامل مع الظروف الاستثنائية.

– دورات تدريبية عن كيف التفاوض وخاصة في الظروف الصعبة.

– ندوات داخل البلديات لبيان أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتعزيزها.

▪ أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الرابع: تنمية إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي:

– جلسة نقاش تتناول المعززات الشرعية للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

– عمل لقاءات مع البيئة المحيطة، والمؤسسات، والجامعات، والهيئات الحكومية الأخرى.

– ندوات ومحاضرات داخل الجامعات في كيفية تعزيز قدرة القادة، بخلاف السلطة والقوة.

▪ أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الخامس: تنمية مهارة إعادة التوجيه الانفعالي:

– تحيد مواعيد سنوياً للرحلات والإجازات، والمسابقات، وغيرها من المراسم الترفيهية.

– محاضرة نظرية في معنى التقمص العاطفي، ووقت استخدامه، وكيفية تحقيق أهدافه.

– ورشة عمل في كيفية تحديد معايير السلوكيات التي يمكن التغاضي عنها في أثناء العمل.

♦ **المرحلة السادسة: قياس وتقويم تنمية رأس المال العاطفي**:

نعلم بأن عملية قياس وتقويم الأداء تتطلب وجود مؤشرات للأداء ليقارن أداء العاملين داخل البلديات بها (أي وضع مؤشرات للأداء لكل هدف عام جرى وضعه) فيقياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة، ثم تقييم الأداء من خلال الحكم عليه إن كان مرتفعاً أو منخفضاً، ثم تقويم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء، فالتقويم يشتمل التشخيص، والعلاج والوقاية. إذن بداية لا بد من تحديد وتوضيح مؤشرات الأداء، والتي تشمل ما يأتي:

1. عدد المحاضرات التي تُقدم حول مهارات رأس المال العاطفي وكيفية تنميتها.
2. عدد جلسات العصف الذهني التي جرت داخل البلديات وتتصل بالسلوكيات والممارسات.
3. مدى استجابة الإدارة لوضع آليات جديدة للتحفيز.
4. عدد ورش العمل التي تتصل بمكونات وعناصر رأس المال العاطفي.
5. عدد المواقف الحقيقية التي ذُكرت حول نجاح العاملين الأذكياء عاطفياً.
6. عدد الندوات الشرعية التي نفِّذت داخل البلديات لبيان أهمية رأس المال العاطفي.

7. عدد اللقاءات الودية داخل البلديات وخارجها بين القادة والعاملين والمجتمع.

8. عدد الاجتماعات الدورية داخل البلديات، التي تناقش أهمية رأس المال العاطفي.

9. عدد الأيام الدراسية التي تناولت موضوع رأس المال العاطفي.

10. عدد الدراسات والأبحاث التي تناولت علاقة رأس المال العاطفي بالمتغيرات التنظيمية.

♦ **المرحلة السابعة: تحديد فعال لأهداف استراتيجيات وبرامج إدارة الأزمات:**

قبل الشروع في وضع استراتيجيات إدارة الأزمات التي تطورت نتيجة تنمية قدرات العاملين لا بد من وضع الأهداف أو النتائج التي تسعى تلك الاستراتيجيات إلى تحقيقها، ويمكن إيجاز تلك الأهداف حسب ما ذُكر في الأبحاث والدراسات السابقة والمراجع على النحو الآتي:

1. أن تتمكن استراتيجيات إدارة الأزمات من تحديد إشارات للإنذار المبكر للأزمات.

2. أن تتمكن استراتيجيات إدارة الأزمات من توفير الاستعداد والوقاية لدى العاملين.

3. استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات يجب أن يمكنا من فهم الأزمات بشكل أفضل.

4. استخدام الاستراتيجيات لإدارة الأزمات يجب أن يبين ما هي العلاقات والمتغيرات المستقلة التي تؤثر في الأزمات، ثم في احتوائها.

5. بيان الآثار السلبية الواقعة على كل قائد وموظف داخل البلدية.

6. استراتيجيات إدارة الأزمات يجب أن تبين لنا ما هي الظروف والمواقف المناسبة والمشابهة لاستخدامها، وذلك لتحقيق مبدأ التعلم.

♦ **المرحلة الثامنة: تحديد آليات فعالة لتنفيذ استراتيجيات وبرامج إدارة الأزمات:**

بعد تحديد الأهداف السابقة تقوم الإدارة العليا بوضع البرامج التي تحقق الاستراتيجيات الخمسة المستخدمة في تلك الدراسة والتي من خلالها تدار الأزمة، **وتشمل تلك الآليات الفعالة ما يأتي:**

1. تحديد مؤشرات قياس احتمال حدوث الأزمات.

2. يتعرف العاملون كيفية اكتشاف الأزمات.

3. تحديد الوضع الذي ستصبح عليه المنظمة بعد الأزمة.

4. تحديد الإمكانيات والمقومات للاستعداد للأزمة.

5. وضع خطة لكيفية الاستعداد لمسئوليات كل قسم ودائرة.

6. تحديد مصادر أضرار الأزمة وآثارها ونتائجها.

7. تحديد استراتيجية لاحتواء الأزمة ووضع برامج لاحتوائها.

8. وضع برامج لتنمية العاملين وتثقيفهم لزيادة قدرتهم على احتواء الأضرار واستعادة النشاط.

9. وضع خطة لكيفية تنفيذ برامج إدارة الأزمات لاستعادة النشاط.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قراءاته

♦ **المرحلة التاسعة: تنفيذ مراحل إدارة الأزمات.**

1. يجري في هذه المرحلة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ مراحل إدارة الأزمات، من خلال لجان التنفيذ التي تُختار أثناء مرحلة التخطيط، فتُحدد اللجان التي سيجري تكوينها، وفرق العمل والإجراءات التي ستتخذ، وعلى الإدارة البدء بالتنفيذ، مع ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة لكل خطوة من خطوات مراحل إدارة الأزمات والموازنات المعدة والمخصصة لتنفيذ تلك المراحل، والتأكد من أن تلك المراحل حققت أهدافها، وأن تكون المراحل وفق التسلسل الآتي (مرحلة الإنذار المبكر، مرحلة اكتشاف الإشارات، مرحلة الاستعداد، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط) ، ومدى استعداد العاملين على التعامل مع المراحل السابقة يمكن قياسها من خلال الاستبانه التي أُعِدتْ بأسلوب إحصائي دقيق وطُبّقت في هذا البحث.

♦ **المرحلة العاشرة: تقييم قدرة العاملين على التعامل في مرحلة إدارة الأزمات.**

بعد أن حُدّدتْ اللجان والجهات المسئولة عن عمليات التنفيذ لا بد من وجود لجان لمتابعة ضمان تنفيذ الإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لضمان إدارة الأزمات بفعالية، إذ ينتج عن هذه المرحلة انحرافات قد تكون إيجابية أو سلبية، ويجب على الإدارة العمل على تصحيحها أولاً بأول مع إيجاد تغذية عكسية مع جميع المراحل السابقة، إذ إن مدى فعالية برامج واستراتيجيات إدارة الأزمات تدل على الكفاءة المستخدمة في تنمية رأس المال العاطفي، ومدى التطوير الفعال في مكونات رأس المال العاطفي.

عاشراً: الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة؛ بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. (أبو حطب وصادق، 05: 20 104)

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلديات جنوب قطاع غزة (فلسطين) وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، إذ جرى توزيع (120) استبانة على مجتمع الدراسة وحُصِلَ على (106) استبانة بنسبة استرداد 88%.

أداة الدراسة:

جرى إعداد استبانة حول "إطار مقترح لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة"، واستُخدِمَ مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين.

صدق أداة الدراسة:

صدْقُ الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105) ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 179: 2001) **وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة باعتماد صدق المقياس:**

- الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.
- الصدق البنائي: يعدّ أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد قام الباحث بعمل ذلك.

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97) ، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ إذ تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.963) وهذه القيمة تعد مرتفعة ومطمئنة لمدى الثبات

يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

رري استخدام اختبار كولمجوروف– سمرنوف (K- S) Kol-mogorov- Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وقد تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.885) والقيمة الاحتمالية (.Sig)تساوي (0.414) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي وقد استُخدِمَتْ الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل البيانات من واقع الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

تحليل مجالات الاستبانة:

◀ **المحور الأول: رأس المال العاطفي**

جرى استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا، كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار t لرأس المال العاطفي

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
	إدارة وتنظيم العواطف الذاتية	3.91	0.41	78.29	22.76	*0.000	4
	إدارة وتنظيم عواطف الآخرين	4.02	0.47	80.35	22.42	*0.000	2
	إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي	4.17	0.45	83.32	26.92	*0.000	1
	إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط	3.94	0.44	78.77	21.72	*0.000	3
	إدارة وتنظيم التوجيه الانفعالي	3.75	0.57	74.94	13.39	*0.000	5
	رأس المال العاطفي	3.96	0.35	79.25	28.55	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق (2) ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للمجال الثالث "إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي" يساوي 4.17أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.32%، قيمة الاختبار 26.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة، وهذا يدل على ارتفاع مقدرة العاملين على بناء علاقات، والتعامل بايجابية مع الآخرين.
- المتوسط الحسابي للمجال الخامس "إدارة وتنظيم إعادة التوجيه الانفعالي" يساوي 3.75وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من العينة، وقد حصلت على أقل محور ولكن حصلت على نسبة مرتفعة وهذا يدل على إمكانية تحمّل العاملين الضغوط والصراعات وإمكانية إعادة توجيه أنفسهم في حالة الوقوع في الأزمات.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.96، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.25%، قيمة الاختبار 28.55، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات رأس المال العاطفي، وهذا يدل على ارتفاع رأس المال العاطفي لدى العاملين في البلديات، وبالتالي التأثير الايجابي في رأس المال الفكري.

◄ **المحور الثاني: إدارة الأزمات**

جرى استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا، كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبارt لإدارة الأزمات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
	مرحلة الإنذار المبكر بالأزمة	3.84	0.72	76.77	11.94	*0.000	4
	مرحلة الاستعداد للأزمة	3.89	0.64	77.82	14.23	*0.000	3
	مرحلة الاحتواء	3.95	0.67	78.94	14.43	*0.000	2
	مرحلة الاستعادة	4.08	0.64	81.55	17.11	*0.000	1
	مرحلة التعلم	3.72	0.76	74.42	9.74	*0.000	5
	إدارة الأزمات بشكل عام	3.89	0.59	77.82	15.42	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق (3) ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للمجال الأول "مرحلة الإنذار المبكر بالأزمة" يساوي 3.84 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.77%، قيمة الاختبار 11.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة، وإن حصلت على أقل المراحل إلا أنها بنسبة مرتفعة ليدل على اهتمام البلديات بتدريب موظفيها على الاستشعار بالأزمات قبل وقوعها لوضع الاستراتيجيات الحديثة المناسبة لمواجهتها أو التكيف معها.
- المتوسط الحسابي للمجال الرابع "مرحلة الاستعادة" يساوي 4.08وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة، وبشكل عام يمكن القول، أن المتوسط الحسابي يساوي 3.89، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة الأزمات بشكل عام، وهذا يدل على وجود إدارة فعالة للأزمات داخل البلديات، والاهتمام بوجود فرق العمل واللجان للتنبؤ والاستعداد والاستعادة والتعلم من كل مرحلة من مراحل الأزمات.

اختبار فرضيات الدراسة

◄ **الفرضية الرئيسة الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة، استُخْدِمَ اختبار " معامل بيرسون للارتباط " لمعرفة إنْ كان هناك علاقة بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات وفق الجدول (4)

جدول (4) :

معامل الارتباط بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات

البيان	معامل بيرسون	(Sig.)
العلاقة بين إدارة وتنظيم العواطف الذاتية وإدارة الأزمات	.188	*0.027
العلاقة بين إدارة وتنظيم عواطف الآخرين وإدارة الأزمات	.508	*0.000
العلاقة بين إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي وإدارة الأزمات	.535	*0.000
العلاقة بين إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط وإدارة الأزمات	.606	*0.000
العلاقة بين إدارة وتنظيم التوجيه الانفعالي وإدارة الأزمات	.490	*0.000
العلاقة بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات	.609	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق (4) أن معامل الارتباط يساوي.609، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العاطفي ومكوناته وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة، وهذا يدل على ضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال العاطفي وإدارته لتحقيق إدارة فعالة للأزمات.

نتيجة الفرضية: رفض الفرضية القائلة بـ: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.

◄ **الفرضية الرئيسة الثانية**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال العاطفي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة" لاختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية جرى استخدام اختبار "تحليل الانحدار المتدرج الخطي" لمعرفة إنْ كان هناك تأثير لرأس المال العاطفي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.والجدول الآتي يوضح ذلك.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يأتي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع "إدارة الأزمات" هي: إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط، إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي، إدارة وتنظيم عواطف الآخرين، إدارة وتنظيم العواطف الذاتية، وأن متغير "إدارة وتنظيم إعادة التوجيه الانفعالي" تبين أن تأثيره ضعيف.
- معامل التحديد = 0.480، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.459، وهذا يعني أن 45.9% من التغير في إدارة الأزمات (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 54.1% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات.

جدول (5) :

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.010	0.020	0.984
إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط	0.572	4.793	0.000
إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي	0.326	2.699	0.008
إدارة وتنظيم عواطف الآخرين	0.307	2.587	0.011
إدارة وتنظيم العواطف الذاتية	0.246	2.071	0.041
معامل التحديد = 0.480		معامل التحديد المُعدَّل= 0.459	

إدارة الأزمات = 0.010 + 0.572× إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط + 0.326× إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي + 0.307× إدارة وتنظيم عواطف الآخرين + 0.246 إدارة وتنظيم العواطف الذاتية

من خلال جدول (5) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "إدارة الأزمات" حسب قيمة اختبار T هي: إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط، ومن ثم إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي، ومن ثم إدارة وتنظيم عواطف الآخرين، وأخيرا إدارة وتنظيم العواطف الذاتية.

نتيجة الفرضية: رفض الفرضية القائلة بـ: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال العاطفي على إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.

◄ **الفرضية الرئيسة الثالثة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول رأس المال العاطفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

لاختبار هذه الفرضية اسْتُخْدِمَ اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة إنْ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر، وفق الجدول (6)

جدول (6) :

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – رأس المال العاطفي

المتغيرات الديموغرافية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الموقع	التباين الأحادي	3.003	0.054

المتغيرات الديموغرافية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
سنوات الخدمة	التباين الأحادي	2.097	0.128
العمر	التباين الأحادي	0.485	0.617
اسم البلدية	التباين الأحادي	1.117	0.359
عدد الأشخاص الذين يجري الإشراف عليهم فعليا	التباين الأحادي	1.157	0.330

من الجدول (6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.)أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المتغيرات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول رأس المال العاطفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، أي قبول الفرضية الصفرية.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1. يمكن عرض أهم النتائج والتوصيات وفق الجدول التالي:

جدول رقم (7) :

أهم النتائج

تساؤلات البحث	الأهداف	الفرضيات	النتائج
ما مستوى رأس المال العاطفي لدى العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة؟	تحديد مستوى رأس المال العاطفي لدى العاملين في بلديات جنوب غزة.	لا توجد فرضية	79.25% مستوى رأس المال العاطفي
ما مستوى قدرة العاملين على إدارة الأزمات في كل المواقع داخل البلديات؟	الكشف عن مدى مساهمة العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة في المشاركة بمراحل إدارة الأزمات.	لا توجد فرضية	77.82% قدرة العاملين في إدارة الأزمات
ما هي علاقة رأس المال العاطفي (إدارة وتنظيم العواطف الذاتية، إدارة وتنظيم عواطف الآخرين، إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط، إدارة وتنظيم إعادة التوجيه الانفعالي، إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي) في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة؟	تعرف علاقة رأس المال العاطفي على إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.	"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات	رفض الفرضية الصفرية أي "توجد علاقة"
	تعرف علاقة إدارة وتنظيم العواطف الذاتية في إدارة الأزمات	"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العواطف الذاتية وإدارة الأزمات	رفض الفرضية الصفرية أي "توجد علاقة"
	تعرف علاقة إدارة وتنظيم عواطف الآخرين وإدارة الأزمات في بلديات جنوب غزة.	"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية) بين إدارة عواطف الآخرين وإدارة الأزمات	رفض الفرضية الصفرية أي "توجد علاقة"
	تعرف علاقة إدارة التوجيه الانفعالي في إدارة الأزمات في بلديات غزة.	"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية) بين التوجيه الانفعالي وإدارة الأزمات	رفض الفرضية الصفرية أي "توجد علاقة"
	تعرف علاقة إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب غزة.	"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الاجتماعي وإدارة الأزمات"	رفض الفرضية الصفرية أي "توجد علاقة"
	تعرف علاقة إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط كأحد مكونات رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات	"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التحكم بالضغوط وإدارة الأزمات"	رفض الفرضية الصفرية أي "توجد علاقة"
ما هو تأثير رأس المال العاطفي (إدارة وتنظيم العواطف الذاتية، إدارة وتنظيم عواطف الآخرين، إدارة وتنظيم التحكم بالضغوط، إدارة وتنظيم إعادة التوجيه الانفعالي، إدارة وتنظيم الدعم الاجتماعي) في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة؟	تعرف تأثير رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة.	"لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات في بلديات جنوب غزة"	رفض الفرضية الصفرية أي "يوجد تأثير قوي للتحكم، والدعم الاجتماعي، وعواطف الآخرين، والعواطف الذاتية، بينما إعادة التوجيه الانفعالي كان تأثيره ضعيفاً.

تساؤلات البحث	الأهداف	الفرضيات	النتائج
ما هو تأثير المتغيرات الديموغرافية في رأس المال العاطفي؟	الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تبعا للمتغيرات الديموغرافية	قبول الفرضية الصفرية "لا توجد فروق"

التوصيات:

1. تطبيق الإطار المقترح لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة فعالة للأزمات؛ من خلال اتّباع الخطوات والمراحل المحدد وفق الإطار الذي حدده الباحث سابقاً.
2. تدريب العاملين على إدارة وتنظيم إعادة التوجيه الانفعالي؛ من خلال تحديد مواعيد أوقات الترفيه والنشاط الرياضي.
3. عمل دورات لموظفي البلديات عن كيفية تنظيم العواطف الذاتية؛ من خلال جلسات وتمثيل أدوار وعصف ذهني، مع ضرورة نقل الخبرات والمهارات من العاملين القدامى إلى العاملين الجدد.
4. ضرورة الاهتمام بمرحلة التعلم في مراحل إدارة الأزمات؛ من خلال عقد الندوات والدورات وورش العمل داخل البلديات والمشاركة في المحاضرات والندوات التي تعقد داخل الجامعات.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. إبراهيم، نجاح. (2010) . "أثر برنامج تدريبي في تحسين الذكاء الوجداني". مجلة كلية التربية. جامعة بنها: مصر، مجلد21، العدد83، ص ص46 – 90
2. أبو حطب، فؤاد و أمال، صادق: (2005) " مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية " ، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.
3. أبو عزيز، سامي. (2010) . "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
4. أبو عمر، هاني. (2009) . "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
5. اسليم، وسام. (2007) . "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
6. جاد الرب، سيد محمد. (2011) . الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية. مصر: المؤلف نفسه.
7. جاب الله، منال. (2012) . سيكولوجية الذكاء الانفعالي. مصر: دار العلم والإيمان للنشر
8. الجرجاوي، زياد. (2010) . القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
9. الجديلي، ربحي. (2006) . "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
10. حسانين، جاد الرب، (2010) . "أثر الذكاء الوجداني للقادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين بالبنوك التجارية". آفاق جديدة للدراسات التجارية– مصر، مجلد22، العدد12، ص 109 – 156
11. الحيالي، أحمد. (2011) . "جودة نظم المعلومات المصرفية ودروها في إدارة الأزمات". تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 33، العدد104، ص 133 – 151

12. الخضر، عثمان. (2006) . "تصميم مقياس عربي للذكاء الوجداني والتحقق من خصائص السيكومترية وارتباطاته ". مجلة دراسات نفسية. جامعة الكويت: الكويت، مجلد16، العدد2، ص259 – 289

13. خوالدة، محمود. (2004) . الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي. عمان: دار الشروق.

14. الخولي، هشام. (2002) . "الذكاء الوجداني كدالة للتفاعل بين الجنس، وتقدير الذات، والسعادة، والقلق". مجلة كلية التربية. جامعة بنها: مصر، مجلد12، العدد52، ص–118 158.

15. السمدوني، السيد. (2007) . الذكاء الوجداني. الأردن: دار الفكر.

16. سينغ، داليب. (2006) . الذكاء الانفعالي في العمل. (ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي) . القاهرة: دار الكتب العلمية.

17. الشرمان، منيرة. (2010) . "درجة توافر عناصر إدارة الأزمات". مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد25، العدد الأول، ص 151 – 181.

18. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001) . البحث العلمي– مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

19. غنيم، إبراهيم. (2001) . "الذكاء الوجداني والمهارات الاجتماعية وتقدير الذات وتوقع الكفاءة الذاتية". مجلة كلية التربية. جامعة بنها: مصر، مجلد12، العدد47، ص 44 – 77.

20. القطاونة، أيمن. (2012) . "أثر نظام إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال– جامعة مؤتة، الأردن، المجلد8، العدد2، ص 221 – 235.

21. الكيال، محمد، وعاشور، أحمد. (2007) . "تباين أدوار المعلم بمصر والسعودية بتباين مستوى الذكاء الوجداني ومكوناته وتحمل الضغوط ومستوى الضغوط النفسية". مجلة التربية. جامعة بنها: مصر، المجلد17، العدد70، ص 232 – 275.

22. المراد، حسين. (2009) . "تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية". رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس: مصر.

23. المصري، نضال حمدان. (2015) . "دور القيادة الذكية في التخفيف من آثار ضغوط العمل– دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة". رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس: مصر.

24. ناصر، أيمن. (2011) . "الذكاء الوجداني كمنبئ بمهارات إدارة الضغوط". المؤتمر السنوي السادس عشر في مركز الإرشاد النفسي. جامعة عين شمس: مصر، مجلد1، ص153 – 202.

المراجع الأجنبية:

1. *Bashir Khan, Muhammad; Asghar, Nadia; Chughtai, Muhammad. (2013) . " Exploring the Implications of Emotional Intelligence to Enhance Employees' Performance". National Defence University Islamabad- Pakistan, JEL Classification: J28, M10, M14, Issue 1 (32) , p32- 40*
2. *Birknerova, Zuzana. (Oct2011) "Social and Emotional Intelligence in School Environment". Asian Social Science". , Vol. 7Issue 10, p241- 248. 8p.*
3. *Bhullar, Navjot; Schutte, Nicola S. ; Malouff, John M. (Sep2012) "Associations of Individualistics – Collectivistic Orientations with Emotional Intelligence, Mental Health, and Satisfaction with Life: A Tale of Two Countries". Individual Differences Research. , Vol. 10 Issue 3, P165- 175. 11p.*
4. *Bar- On, Reuven. (Apr2010) "Emotional intelligence: an integral part of positive psychology". South African Journal of Psychology. Vol. 40 Issue 1, p54- 62. 9p*
5. *El faramawy, Yasmin , (2011) ," The Impact oF Emotional intelligence on person- organization fit", Thesis proposed for gaining master degree in business administration, business administration department, Ain Shames University.*
6. *Jyothi, V. Sree; Jyothi, P. (Jun2012) . " Assessing Work- Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women". Advances in Management. Vol. 5Issue 6, p35- 43. 9p.*
7. *khalili, Ashkan. (Sep2012) "The Role of Emotional Intelligence in the Workplace: A Literature Review". International Journal of Management. Part2, Vol. 29 Issue3, P355- 370. 16p.*

8. *Kihwan,Kim, Nicolel, cundiff, (Jan 2014) ," The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach " Negotiation Journal. Vol. 30 Issue 1, p49- 68. 20p.*
9. *Limited, Ranipet, Reddy, M. Bhaskar Vijaya; Hartiha, k. ; Neeraja, k. (2012) . "A Study on Emotional Intelligence with reference to Bharat Heavy Electricals". Advances in Management, Vol. 5 Issue 6, P 27- 34. 8P.*
10. *Moore, D. , McCabe, G. , Duckworth, W, Sclove, S. (2003) . "The Practice of Business Statistics"*
11. *Malcom Higgs, (2004) ,"A Study Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Performance In UK Call Centers", Emerald Group Publishing Limited, Journal Of Managerial Psychology, v19, n4.*
12. *Nowack, Kenneth M. D. (Aug2012) "Emotional Intelligence". , Vol. 66Issue 8, p60- 63. 4p.*
13. *Othman, Abdul kadir. (Oct2011) . "Emotional Intelligence and Employees' Innovator Role: The Moderating Effect of Service Types". Asian Social Science. , Vol. 7 Issue 10, P151- 160. 10p.*
14. *Ruiz – Aranda, Desiree; Salguero, Jose Martin; Cabello, Rosario; Palomera, Raquel; Fernandez- Berrocal, Pablo. (2012) . "Can an Emotional Intelligence Program Improve Adolescents Psychosocial Adjustment? Results From The Intemo Project" Social Behavior & personality: An International Journal. Vol. 40 Issue 8, P1373- 1379. 7p*
15. *peter, Salovey, john, Mayer, (Jan 2014) , " To What extent is the Mayer and Salvey (1997) model of emotional intelligence a usefeul predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions? Educational Management Administration & Leadership. Vol. 42 Issue 1, p112- 135. 24p*
16. *Sadri, Golnaz. (2012) . " Emotional Intelligence and Leadership Development". Plic personnel Management. Vol. 41 Issue 3, P 535- 548. 14p.*
17. *Yaghoubi, Esmaeil; Mashinchi, Sina Abmadzadeh; Hadi, Abdollahi. (Apr2011) "AnAnalysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (El) ". Modern Applied Science. Vol. 5 Issue 5, p119- 123. 5p.*
18. *Zardeini Hosein, Zare; yousefi, Ahmed. (Sep2012) "The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace". International Journal of psychological Studies. Vol. 4 Issue 3, P48- 61. 14p.*