

## أثر الذكاء العاطفي في إدارة التميز ... دراسة تطبيقية في عينة المنظمات السياحية في العراق

أ.د. صباح محمد موسى\*

صالح سلمان زاير\*\*

### المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على تأثير الذكاء الشعوري في إدارة التميز في عينة من المنظمات السياحية، وكذلك يهدف البحث بشكل عام إلى التعرف على مستوى الذكاء الشعوري ومساهمته في إحداث تطوير في مدى فاعلية ممكنات وعناصر إدارة التميز في المؤسسات السياحية في العراق. حيث تتمحور مشكلة البحث في مدى استقصاء واقع تطبيق الذكاء الشعوري وأبعاده الفرعية (الوعي بالذات، إدارة الانفعالات، تحفيز الذات، الفهم وإدارة المشاعر، المهارات الاجتماعية) في المؤسسات السياحية في العراق، ومدى علاقتها بتطوير وتطبيق ممكنات وعناصر إدارة التميز من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز (القيادة، السياسات/الاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والعلاقات والموارد، والتركيز على العملاء"الضيف" ونتائج الأعمال). اختير المبحوثون بانتخاب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، حيث تم توزيع (250) استبانة وجهت إلى عدد من السادة مديري المؤسسات السياحية أو نوابهم أو مديري وحدات التخطيط والتطوير أو مسؤولي وحدة الجودة في تلك المؤسسات السياحية أن وجدوا. واسترجعت أداة الدراسة بعدد (217) استمارة، وقد فقدت عدد من الاستبانات الموزعة (33)، كما استبعد الباحث (7) آخر من إدارة الدراسة الاستبانة نظرا لنقص البيانات فيها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (210) استبانة، أي بنسبة (84%) . وتوصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها تمثل إدارة التميز حقلا علميا حديثا ولاسيما جانبه التطبيقي الذي يعمل على توافر قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار ممكنات عناصر إدارة التميز، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها البحث الاهتمام بالتعرف على مستوى الذكاء الشعوري لدى المديرين ونوابهم ومديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق.

### Abstract

*The search aimed at recognizing the impact of emotional intelligence on managing excellence in a sample of tourism organizations, generally the search also aimed recognition emotional intelligence level and its contribution in making expansion of How the enablers and the elements of managing excellence effect in tourism organizations in Iraq. The search problem focused on how to investigate the application reality of emotional intelligence and its Sub-dimensions (self-awareness, managing emotions, Self-Motivation, understanding and managing of conscience, social skills) in tourism organizations in Iraq, and its relation in developing and applying enablers and elements of managing excellence by recognition sub-applications of every element of managing excellence elements (leadership, policies/ strategies, managing human resource,*

\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

\*\* باحث

بحث مستل من رسالة ماجستير

مقبول للنشر بتاريخ 2013/6/10

*managing operations, relationships and resources, customer focus "guest" and "business results". Respondents were chosen by selecting a simple random sample of search population (250) questionnaires were distributed, sent to many of tourist organizations managers or their deputies or planning and developing units managers or quality unit officials in that tourism organizations if it found (217) questionnaires of search tool were retrieved, (33) questionnaires were missed and (7) questionnaires were excluded from the search due to data lack. so the final questionnaires number submitted under the search is (210), i.e. of (84) ratio. The search concluded many conclusions, most important is representing the managing excellence as a new scientific field especially its applied side that work on providing a wide abilities to the business organizations in excellence, superiority, leadership and creativity in framework of managing excellence enablers and elements. The search recommended many of recommendations, most important is concern of recognition emotional intelligence level at managers and their deputies, planning and quality managers in tourism organizations in Iraq.*

### المقدمة:

حظي مفهوم الذكاء الشعوري "EI) Emotional Intelligence" في العقدين الأخيرين بأهمية بالغة حتى بات من أكثر الموضوعات دراسة وبحثاً، نظراً لأهميته ودوره الفعال في حياة الفرد وصلته الوثيقة بتفكيره وذكاؤه، ومساهماته الواضحة في نجاحه وقدرته على التكيف في المواقف الحياتية التي يتفاعل فيها مع أفراد مجتمعه.

يُعدّ الذكاء (Intelligence) أحد مقومات التفوق والتميز التي يجب أن تتوفر لدى الشخص حتى يستطيع أن يكون متفوقاً دراسياً أو متميزاً في عمله أو مبتكراً أو مبدعاً أو مخترعاً.

ويُعدّ مفهوم الذكاء الشعوري مفهوماً محدثاً، جذب انتباه العديد من الباحثين والعامّة في السنوات العشر الماضية، بالرغم من أن أول من أطلق مسمى "الذكاء الشعوري" "Emotional Intelligence" هما الباحثان ماير وسالوفي (Mayer and Salovey) في عام 1990، حيث اعتبرا الذكاء الشعوري نوعاً من أنواع الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة الانفعالات والمشاعر الخاصة بالفرد والآخرين، واستخدام هذه القدرات لتوجيه طريقة التفكير والأفعال الخاصة. غير أن فضل انتشار هذا المفهوم يرجع إلى دانيال غولمان (Daniel Goleman) وكتابه المعنون بـ "Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ?" الذي تبعته سلسلة من الكتب والمقالات التي تناولت الجوانب النظرية، وتطبيقات المفهوم في الميادين التربوية والتنظيمية والاجتماعية، والتي تدور جميعها حول فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يعتمد على قدرات الفرد الذهنية فقط (الذكاء العقلي)، ولكن على ما يملكه من قدرات أيضاً واصطلح على تسميتها بالذكاء الشعوري. (الخضر، 2008: 6).

### مشكلة البحث:

تُعدّ العناصر البشرية في أي منظمة لاسيما المدبرون والقادة اللبنة الأساسية للقيام بمهامها وتحسين أدائها ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها بشكل عام، وفي الآونة الأخيرة بدأ يدرك القادة والمدبرون أهمية الذكاء الشعوري للموظفين بخاصة ممن يتبوؤون المناصب في أعلى الهرم التنظيمي لمنظماتهم، وما يحققه لهم الذكاء الشعوري من التميز.

ولقد نال مفهوم الذكاء الشعوري اهتمامات العديد من العلماء والباحثين على اختلاف توجهاتهم النفسية والاجتماعية والإدارية، إذ نُشرت المئات من المقالات والأبحاث والدراسات عنه خلال المدة من منتصف التسعينيات من القرن الماضي حتى الآن، وأكثر من نصفها تختص بسلوكيات القادة في المنظمات.

إن مدخل إدارة التميز يُعدّ خطوة مهمة ومدخلا أساسيا في تطوير المنظمات، ويعد من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة، فإدارة الفنادق في العراق ضمن هذا الإطار تحتاج إلى تطبيق السبل التي تمكنها من

الارتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى مصاف إدارة الفنادق العالمية ، لاسيما في ظل العالم الذي نعيش فيه هذه الأيام وما ينتج عنه من تحديات والذي يدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف والمحاذير التنافسية والصراعات الدولية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز.

وبالتالي تتمحور مشكلة البحث في حاجة المؤسسات السياحية في العراق إلى تحديد معايير مرجعية لإدارة التميز بحيث تتناسب مع طبيعة تلك المؤسسات في العراق، كما تحتاج تلك المؤسسات إلى الوقوف على مدى قابلية هذا الأسلوب الإداري الحديث للتطبيق من خلال معرفة مدى تحقق تلك المعايير كممكنات لإدارة التميز والتي تتعلق بـ(القيادة، السياسات، الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والعلاقات والموارد، والتركيز على العملاء "الضيوف" ونتائج الأعمال).

### أهمية البحث :

اتضح أهمية تمتع الفرد بالذكاء الشعوري نتيجة الدراسات العديدة، والتي توصلت إلى أن الذكاء العقلي العام، غير كافٍ لتحقيق النجاح للفرد على صعيد الدراسة والعمل والأسرة . "فالذكاء العام لا يحدد مستوى سعادة الشخص في حياته المقبلة بدرجة دقيقة. بينما يتناول الذكاء الشعوري مهارات الفرد الاجتماعية والانفعالية فضلاً عن المعرفية. فقد قدم مفهوم الذكاء الشعوري ونماذج المهارات المكونة له، والتي تتمثل بمعرفة الوعي بالذات وفهمها، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات (أي توجيه العواطف في خدمة هدف ما)، والفهم وإدارة المشاعر، وتوجيه المهارات الاجتماعية "العلاقات الإنسانية".

وإن دراسة الذكاء الشعوري وعلاقته في إدارة التميز، تُعدّ حاجة من الحاجات الضرورية التي تثبت أهميتها والحاجة إليها في مجتمعاتنا. كما أن دراسة الذكاء الشعوري وربطه بإدارة التميز تُعدّ سمة مميزة وواضحة من أجل النجاح في خطط التنمية الاجتماعية والإدارية في العراق.

هذه محاولة تقديم متواضع لمدخل إدارة التميز كونه أحد المداخل الإدارية الحديثة في بيئة المؤسسات الحديثة، وكذلك توضيح لمفهوم الذكاء الشعوري، لذلك تأتي أهمية هذه البحث من خلال مناقشة العلاقة بين عناصر إدارة التميز المقترحة وهي (القيادة، السياسات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والعلاقات والموارد، والتركيز على العملاء "الضيوف"، ونتائج الأعمال)، حيث اختيرت هذه العناصر من النماذج العالمية ضمن الإطار نفسه بما يتناسب وخصوصية بيئة البحث.

### أهداف البحث :

1. التعرف على مستوى مهارة الذكاء الشعوري لدى العينة المبحوثة
2. تعريف مفهوم الذكاء الشعوري، وإدارة التميز وشرح أبعادهما وعناصرهما كونهما من المفاهيم الإدارية الحديثة.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء الشعوري وإدارة التميز لدى المؤسسات السياحية في العراق.
4. إبراز أهمية العلاقة بين الذكاء الشعوري وإدارة التميز للمؤسسات السياحية (الفنادق) في العراق.
5. تحديد الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز (القيادة، السياسات/الاستراتيجيات، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات والموارد، والتركيز على العملاء "الضيوف" ونتائج الأعمال).

### فرضيات البحث :

تتحور هذا البحث حول فرضيتين رئيسيتين هما:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

" توجد علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الشعوري وعناصر إدارة التميز " . وقد تفرغت عنها خمس فرضيات فرعية تبين علاقة الارتباط بين الذكاء الشعوري وعناصر إدارة التميز هي كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وعناصر إدارة التميز"
2. الفرضية الفرعية الثانية " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الانفعالات وعناصر إدارة التميز "
3. الفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الذات وعناصر إدارة التميز "
4. الفرضية الفرعية الرابعة " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفهم وإدارة المشاعر وعناصر إدارة التميز "
5. الفرضية الفرعية الخامسة " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية وعناصر إدارة التميز .

## ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية

"يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الشعوري في عناصر إدارة التميز"  
وقد تفرعت عنها خمس فرضيات فرعية تبين علاقة الأثر بين الذكاء الشعوري وعناصر إدارة التميز وهي كالآتي :

1. الفرضية الفرعية الأولى " يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية للوعي بالذات في عناصر إدارة التميز "
2. الفرضية الفرعية الثانية " يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لإدارة الانفعالات في عناصر إدارة التميز "
3. الفرضية الفرعية الثالثة " يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لتحفيز الذات في عناصر إدارة التميز "
4. الفرضية الفرعية الرابعة " يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لفهم وإدارة المشاعر في عناصر إدارة التميز "
5. الفرضية الفرعية الخامسة " يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية للمهارات الاجتماعية في عناصر إدارة التميز "

## الجانب النظري

### أولاً: الذكاء الشعوري:

هناك العديد من التعريفات للذكاء الشعوري، وهذه التعريفات وتعددتها، تؤكد على وجود الغموض في مفهوم الذكاء الشعوري

ومن هذه التعريفات: تعريف "Mayer & Salovey": قدما ماير وسالوفي العديد من التعريفات للذكاء الشعوري، لعل أشهرها بأنه: قدرة الفرد على إدراك انفعالاته للوصول إلى تعميم ذلك الانفعال ليساعده على التفكير وفهم ومعرفة انفعالات الآخرين بحيث تؤدي إلى تنظيم وتطوير النمو الذهني المتعلق بتلك الانفعالات (Mayer & Salovey, 1997: 11).

تعريف دانيال جولمان (Daniel Goleman) الذي قدم تعريفه عام (1995)، يعرفه "هو القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين بما يحقق الدافعية لدينا وإدارة العواطف بشكل جيد لدينا وفي علاقاتنا مع الآخرين" (Goleman, 1995: 5).

تعريف بار- أون (Bar-On, 1997) بأنه مجموعة من القدرات غير المعرفية والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في التعايش مع متطلبات وضغوط الحياة. (Bar-On, 1997: 14). يعرف كل من (عثمان ورزق، 2002: 253-254) الذكاء الشعوري بأنه: القدرة على الانتباه، والإدراك الجيد للانفعالات، والمشاعر الذاتية، وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها، وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقات انفعالية واجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني، وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة.

ويعرفه بعض علماء النفس: "القدرة على التعامل مع المعلومات العاطفية، من خلال استقبال هذه العواطف واستيعابها وفهمها وإدارتها (مبيض، 2003: 13).

وباختصار هو: "قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين، لتحقيق أكبر قدر من السعادة لنفسه ولمن حوله (العيتي، 2005: 3).

### ثانياً: نماذج الذكاء الشعوري ونظرياته:

هناك العديد من النماذج والنظريات التي تناولت الذكاء الشعوري، ومنها نموذج جولمان (Goleman, 1995: 1998)، ونظرية ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 1990: 1997) في الذكاء الشعوري، ونموذج بار – أون (Bar-On, 2000) ونموذج وايزنجر (Weisinger, 2004)، ونموذج مونتيمير وسبي (Montemayer and Spee, 2004)، وسنكتفي هنا بعرض موجز لنظرية جولمان التي تعتبر أكثر نظريات الذكاء الشعوري شهرة وانتشاراً، ويتكون أنموذج جولمان للذكاء الشعوري من خمسة أبعاد رئيسية هي :

1. الوعي بالذات (Self - Awareness): فالوعي بالنفس والتعرف على الشعور وقت حدوثه، هو الحجر الأساسي في الذكاء الشعوري، وامتلاك القدرة على رصد المشاعر من لحظة إلى أخرى يعد عاملاً حاسماً في فهم النفس، كما أن عدم القدرة على فهم المشاعر الحقيقية، تجعل الفرد يقع تحت رحمتها، فالأشخاص الذين يمتلكون هذه القدرة أشخاص واثقون في أنفسهم وفيما يتخذونه من قرارات (جولمان، 2000: 68)، (أبو رياش، وآخرون، 2006: 235).
2. إدارة الانفعالات "المشاعر" (Emotional Management): وينبغي على الوعي بالذات والتعامل مع المشاعر لتكون ملائمة مع المواقف الحالية، عن طريق القدرة على تهدئة النفس، والتخلص من القلق الجامح، وسرعة الاستثارة، وإن من يفكر إلى هذه المقدرة، يظل في عراك مستمر مع الشعور

- بالكآبة أما من يتمتع بها فهو ينهض من كبوات الحياة وتقلباتها بسرعة أكبر (جولمان، 2000: 68)، (أبو رياش، وآخرون، 2006: 235).
3. تحفيز الذات (Self-Motivation): وتعني القدرة على توجيه الانفعالات نحو بلوغ هدف معين وتكوين طاقة كامنة للأداء الجيد، فهذا أمر مهم لدفع الذات للتفوق والإبداع، فالتحكم بالنزوات والشهوات وتأجيل الإشباع، أساس مهم لكل إنجاز ومن يتمتع بهذه المهارة الوجدانية يكون لديه فاعلية في كل ما ينأبط به من أعمال. (جولمان، 2000: 69).
4. الفهم وإدارة المشاعر "التقمص العاطفي" (Empathy): وهي مقدرة تتأسس على الوعي بالانفعالات، حيث يدفع التقمص العاطفي الإنسان إلى الإيثار (الاهتمام بالغير)، ومن لديه هذه الملكة يكون أكثر قدرة على التقاط الإشارات التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم، (جولمان، 2000: 68) (خوالدة، 2004: 33).
5. المهارات الاجتماعية (Social Skills): عن طريق إدارة انفعالات الآخرين وتطويع عواطفهم، والقدرة على القيادة الفاعلة والتأثير في الآخرين من خلال مشاعرهم (جولمان، 2000، 68) (أبو رياش، وآخرون، 2006: 236).

### ثالثاً: أهمية الذكاء الشعوري:

تتمثل أهمية الذكاء الشعوري في الصلة بين الإحساس والشخصية والاستعدادات الأخلاقية النظرية، وأن المواقف الأخلاقية الأساسية في الحياة إنما تنبع من قدرات الإنسان الانفعالية الأساسية، ذلك أن الانفعال بالنسبة للإنسان هو (واسطة) العاطفة، وهو شعور يتفجر داخل الإنسان للتعبير عن نفسه في فعل ما. وهؤلاء الذين يكونون أسرى الانفعال أي المفتقرون للقدرة على ضبط النفس، إنما يعانون من عجز أخلاقي فالقدرة على السيطرة على الانفعال هي أساس الإدارة وأساس الشخصية وأساس مشاعر الإيثار إنما يكمن في التعاطف مع الآخرين أي القدرة على قراءة عواطفهم، أما العجز عن الإحساس باحتياج الآخر أو بشعوره بالإحباط فمعناه عدم الاكتراث به (الخوالدة، 2004: 47).

ولقد أشارت نتائج البحوث إلى أن النجاح في الأداء أو أماكن العمل في الحياة العامة يعتمد بقدر كبير على الذكاء الشعوري، بنسبة 80%، بينما يعتمد 20% فقط منه على الذكاء العقلي (السمادوني، 2007: 45)، وقد وجد أن للذكاء الشعوري علاقة كبيرة بالنجاح في التجارة والأعمال، فقدرة الإنسان على التعامل مع المشاعر والعواطف، والقدرة على التكيف مع الشدة والتوترات، تؤدي إلى تحقيق النجاح في العمل (مبيض، 2003: 22)، كما يعد الذكاء الشعوري صفة أساسية في تكوين شخصية القائد الناجح، وذلك أن القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في القيادة، لأن هذه الصفة تحدد فيما إذا كانت الصفات الأخرى ستعمل أم لا، فما قيمة صفة الذكاء والقدرة على التخطيط إذا لم يكن القائد قادراً على التأثير في الآخرين (العيتي، 2010: 14-15).

### رابعاً : إدارة التميز :

هناك العديد من تعاريف لإدارة التميز، ومن هذه التعاريف :

تعريف علي السلمي إدارة التميز بأنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (السلمي، 2002: 4).

تعريف المنظمة الأوروبية للجودة "النموذج الأوروبي" لعام 2003 إدارة التميز "بأنها تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية، (Egna، 2003: 8).

عرف زايد إدارة التميز "بأنها تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة" (زايد، 2006: 9).

عرفها الدوري هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية "Smat Orgs" (الدوري، 2008: 1).

عرفها الصيرفي إدارة التميز بأنها تلك الخبرة والمقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاء لمهمة معقدة من المهام بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009: 6).

تعريف أبي عمشة إدارة التميز "بأنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة" (أبو عمشة، 2011: 1).

إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات، إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان



مطلباً حثيثاً ومحاولة للتأقلم مع التغييرات العالمية، التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة انجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري. حيث شكل مدخل إدارة التميز أنموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية وعاملاً مساعداً لها لضمان بقائها واستمرارية نجاحها وتطويرها.

#### خامساً : مفهوم التميز :

يشير مفهوم التميز Excellence لدى الفرد إلى قدرته على انجاز نتائج غير مسبقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وان يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقييم المستمر. وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء كان في عمله أم في حياته.

وبالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، مثلما يحددها على السلمي في كتابه "إدارة التميز"

❖ البعد الأول : إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها . بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم (Lenarning)

❖ البعد الثاني : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعدّان وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما من دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي(Organization Learning) حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع(أبو النصر، 2008: 256-257).

#### سادساً: مفهوم إدارة التميز:

فيما يأتي هذا توضيح لمفهوم إدارة التميز من حيث تطوره وارتباطه بالمفاهيم ذات العلاقة وأهميته ومبادئه. حسب إرشادات الاتحاد الأوروبي لعام 1999 يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز بالتوجه بالنتائج، والتوجه بالعمل، والقيادة، وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الماركة، والمسؤولية تجاه المجتمع(الرشيد، 2004: 26). ويستند مفهوم "إدارة التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة، تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة(أبو عشة، 2011: 1).

وهي بمثابة فلسفة حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن انجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وعلى رأس هذه التنظيمات نذكر المنظمة الأوروبية (EFQM)، ومنظمة مالكولم للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA)، ومنظمة ديمينج في اليابان (Prix Deming)،(شوقي، 2012: 2).

#### سابعاً: نماذج إدارة التميز في العالم :

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز، سعيًا للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد بات لزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستقرار امتلاكها لنظام إداري قوي فاعل لمواكبة النجاح والتقدم. وبما إن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمي، فإنه من المحتمل كثيراً أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث إن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة (الرشيد، 2004: 23).

نتيجة لتلك القوى الداعمة للتميز برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعملاتها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى الأنموذج الأمثل للتميز، الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق إتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1978 أنموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي آنذاك مالكولم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير المنظمات الأمريكية، وذلك على غرار نموذج ديمينج الياباني، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) في عام 1991 ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكولم بالدريج وديمينج (Alrayes, 2003: 4) ويعتقد كثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور

نموذج التميز الأوربي الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى إدارة التميز في المنظمات أصبح حقيقة واقعية، (الرشد، 2009: 124).

وسنكتفي هنا بعرض موجز لأنموذج التميز الأوربي حيث يعد من أكثر النماذج شهره وانتشاراً في العالم.

### ثامناً: نموذج التميز الأوربية :

أنشئت المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة في عام 1988، وأعلن رسمياً عن النموذج في عام 1991، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوربية بالاعتماد على فلسفة الجودة، ويُعدّ هذا النموذج أن أسباب نجاح المنظمات واحد بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها عملها أو نوعها، وتقسم معاييرها على مجموعتين (الممكنات والنتائج)، حيث الممكنات النشاطات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها، أما النتائج فهي مستوى الأداء المتحقق، (Efqm.2003:5)، تم الإفادة من إيجابيات أنموذج مالكلوم بالدريج الوطني الأمريكي وأنموذج ديمنج، وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لآلاف فرد في أربع عشرة شركة من كبريات الشركات الأوربية، وتصف المنظمة الأوربية أنموذج التميز الأوربي بأنه أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول، فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة (Antonaras&others,2009:76)، وتوضح المنظمة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) أن فلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة (حسن، 2009: 318)، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز الآتية :

- التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة: حيث يتوقف التميز على تحقيق النتائج المتوازنة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة كافة.
- التركيز على العميل: للتأكد من رضاه عن تميز الخدمات.
- القيادة وثبات الهدف: سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المنظمة، ويُمكّن موظفيها من تحقيق التميز.
- الإدارة بالمعلومات والحقائق: الأنشطة المشتركة المترابطة تؤدي لفاعلية أفضل، وإدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن تصورات أصحاب المصلحة.
- تنمية الأفراد ومشاركتهم : إن القيم المشتركة والثقافة المبنية على الثقة والتمكين والمشاركة وتدريب الموظفين، وتحقيق إمكانات أفضل للموظفين.
- الاستمرار في التعلم والإبداع والتحسين: يكون أداء المنظمة أفضل عندما يقوم على إدارة المعرفة في ثقافة تتسم بالتعلم المستمر والإبداع والتحسين .
- تنمية وتطوير الشراكات : تصبح فاعلية المنظمة أفضل عندما يكون لها علاقات منفعة متبادلة، ومبنية على أساس الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها.
- المسؤولية الاجتماعية: ويمثل النهج الأخلاقي تجاه المجتمع (8- 6-2003:EFQM). ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز العناصر الآتية :

- 1- تُعدّ التكامل والترابط والتفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ركيزة لإدارة التميز.
- 2- توفير منهجية إستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب المخاطر ومن ثم تحقيق إدارة التميز.
- 3- إدارة التميز تعتمد على تنظيم الموارد وتنسيق الأعمال بشكل مترابط من خلال إدارة العمليات .
- 4- التزام إدارة التميز بالجودة بمعنى أداء العمل على وفق المستوى الذي يرضي العملاء، سواء الداخلون داخل المنظمة أو خارجها باستخدام إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات باستخدام نظم المعلومات الإدارية.
- 6- تعتمد إدارة التميز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس مواجهة المشكلات أو العقبات فقط .

- 7- التقويم صفة أساسية تعمل عليها إدارة التميز لقياس مستوى التحسين (السلمي، 2002: 21).

### بعض الدراسات السابقة:

بالرغم من أن بعض الباحثين اتجهوا في السنوات الأخيرة لدراسة موضوع الذكاء الشعوري بصفة عامة أو علاقته ببعض المتغيرات سواء أكانت الشعورية أم معرفية أو طرق قياسه إلا أن هناك ندرة في دراسة موضوع الذكاء الشعوري والعمل الإداري. وترجم هذا الاهتمام ببروز دراسات أجنبية وعربية أشرت في مجموعتين، ركزت الأولى في موضوع الذكاء الشعوري، وتناولت الثانية إدارة ادارة التميز والتميز في الأداء، أما العلاقة أو الأثر بين متغيرات البحث فلم يجد الباحث "على الرغم من الجهد المتواصل" ما يجسدها في صيغة دراسة مشتركة. وفي إطار هذا المبحث، ستعرض بعض هذه الدراسات على النحو الآتي :

أولاً: بعض الدراسات السابقة في مجال الذكاء الشعوري: تتحدد أبرز هذه الدراسات كالآتي :

### 1- دراسة V. Viriyavidhayavongs & S. Jiamsuchon, 2001 :

#### The Relationship between Emotional Quotient (EQ) and Leadership Effectiveness in Life Insurance Business Organizations

(العلاقة بين حاصل الذكاء الوجداني وفاعلية القيادة في شركات تأمين الحياة في تايلاند) استهدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الذكاء الوجداني وفاعلية القيادة في شركات تأمين الحياة التجارية في تايلاند. مجتمع البحث في هذه الدراسة هم المدراء العاملون في شركات التأمين على الحياة وقد اعتمدت ثلاثة مستويات إدارية لاختيار أفراد العينة من الشركات الأربعة الأوائل في التأمين على الحياة في تايلاند، حيث كان حجم عينة الدراسة (400) مفردة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الذكاء الوجداني وعوامله المختلفة يرتبط ارتباطاً معنوياً بالفاعلية القيادية، والمديرون الأكثر نجاحاً هم الذين حصلوا على تقديرات عالية في مقياس الذكاء الوجداني. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، على المؤسسات البحث عن المدراء ذوي الذكاء الوجداني المرتفع لما لهم من أثر إيجابي في العمل.

### 2- دراسة الطائي: 2004

الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية (دراسة تحليلية)، جاءت هذه الرسالة لتستهدف اختبار العلاقة بين الذكاء الشعوري ببعض متغيرات القيادة الإدارية، أذ شملت الدراسة (124) قائدًا في المستويات الإدارية الثلاثة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة لصناعة البطاريات، لقد أظهرت الدراسة عدداً من الاستنتاجات من أهمها، اتجه تفكير الباحثين خلال السنوات الأخيرة إلى أهمية الذكاء الشعوري كونه يشمل أهم العوامل المؤثرة في نجاح القادة الإداريين، يتباين مستوى الذكاء الشعوري للقائد الإداري بتباين العمر، وإن القادة الإداريين الذين تراوحت أعمارهم (40-49) هم الأفضل في المستوى العام للذكاء الشعوري، من أهم التوصيات التي يراها الباحث ضرورة تقديم الدعم الكامل للدراسات السلوكية والنفسية والاجتماعية في الأقسام الإدارية بعد أن سادت معظم موادها الأساليب الكمية، ضرورة تفهم حقيقة أن الذكاء الشعوري هو عنصر حاسم في بناء الشخصية القيادية وبلورتها بما يتضمن الوصول إلى مستوى فاعل للقيادات الإدارية وإن تسعى المنظمات في جعل مستوى هذا الذكاء للفرد من الأولويات التي تؤوله لشغل المنصب الإداري والانتقال من مستوى إداري إلى آخر.

### 3- دراسة Steve Langhorn: 2004 :

#### How emotional intelligence can improve management performance

(كيف أن للذكاء الوجداني يحسن أداء الإدارة في قطاع المطاعم الفندقية في المملكة المتحدة)، هدف هذه الدراسة هي علاقة الذكاء الوجداني عند المدراء وأثره في نتائج عمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري، مجتمع الدراسة عبارة مجموعة من المدراء العاملين في قطاع المطاعم الفندقية ( pub restaurant sector) الذي يصنف ضمن الصناعة الترفيهية في بريطانيا، عدد أفراد عينة الدراسة (161) مديراً منهم (109) من الذكور و(51) من الإناث، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هناك علاقة بين كل من الذكاء الوجداني وأداء المدراء ورضى الفريق وتوافقه وكذلك الربحية، لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء الوجداني عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث، ومن توصيات الدراسة، لا بد من أن يكون هناك وضوح في طرح الخدمة لأن ذلك له انعكاس على رد فعل الزبون الوجداني، فهم طبيعة طرح المشاعر سوف يسهم بتشكيل ثقافة وسلوك جميع المستويات العاملة في المؤسسة.

### 4- دراسة الزبيدي 2010:

تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي- دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد، استهدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم الذكاء الشعوري، والقيادة التحويلية وشرح أبعادهما كونهما من المفاهيم الإدارية الحديثة، وتحليل أثر الذكاء الشعوري وأنماط القيادة التحويلية في أداء المنظمة، أجريت الدراسة على عينة عشوائية ضمت (80) مديراً من العاملين في مصرف الرافدين، وتوزعت عينة الدراسة على أكثر من (16) فرعاً في بغداد والمحافظات، وقد كانت من أبرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة هي، أن تعي المصارف المبحوثة حقيقة أن الذكاء الشعوري هو أحد العناصر الحاسمة في بلورة القائد وبنائه، ووجد أن هناك ذكاءً شعورياً لدى مديري مصرف الرافدين، حيث ظهر وجود ضعف في مجال إدارة الذات، فضلاً عن ظهور قصور في إدارة العلاقات مما ينعكس سلباً على رصد تغيرات البيئة والتفاعل معها، توصل الباحث إلى أهم التوصيات، ضرورة أن تعي المصارف المبحوثة حقيقة أن الذكاء الشعوري هو أحد العناصر الحاسمة في بلورة وبناء القائد التحويلي الذي يعد من الأولويات التي تسعى



المنظمات المعاصرة إلى امتلاكها، وإقامة دورات تدريبية للمديرين بموضوع الذكاء الشعوري من خلال الاستعانة بالأساتذة المتخصصين في هذا المجال.

**ثانياً : بعض الدراسات السابقة في مجال إدارة التميز**  
تحدد أبرز هذه الدراسات كالآتي.

#### 1- دراسة : Hassan Zadeh, 2005 :

##### Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran

(تصميم نموذج تميز الأعمال لخدمات الشركات في إيران)، كان الهدف من هذه الدراسة تحديد معايير للتميز تناسب طبيعة القطاع الخدماتي في إيران، حيث استخدم الباحث أسلوب العصف الذهني للمجموعات المركزة التي اختارها من ذوي الخبرة في مجتمع الدراسة المتكون من المؤسسات الخدمتية التعليمية والاجتماعية، حيث تكونت العينة من 66 فرداً من القادة والموظفين والعاملين في المؤسسات الخدمية والتعليمية والاجتماعية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها ، تصميم نموذج خاص للتميز سمي بـ(HESM) نسبة إلى الباحث اعتمد على المعايير (القيادة، والثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، واستراتيجية تقديم الخدمات، وإدارة المعلومات والمعرفة، والتوجه بالزبون، والبناء التنظيمي، وجودة الخدمة) مع تحديد وزن لكل معيار بحسب أهمية فضلاً عن تطوير خوارزمية حسابية لتحديد العلاقات بين المعايير وأثرها في الأداء.

#### 2- دراسة : Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007 :

##### TQM and firms performance : An EFQM excellence model research based survey

TQM وشركات الأداء .. بحث نموذج التميز EFQM القائم على المسح، كان هدف الدراسة التوصل إلى أداة لتقييم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام النموذج الأوروبي، وتحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج الأعمال في النموذج، حيث طبقت الدراسة ،لمؤسسات الاسبانية الصناعية والخدمتية الحاصلة على الايزو 9000 والتي تبلغ 451 وكان أفراد العينة هم المدراء لتلك المؤسسات وكانت بنسبة الاسترداد 20.6 وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ، وبينت النتائج أن تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق النموذج الأوروبي يمكن المؤسسات من التوصل إلى نتائج متفوقة على المنافسين على مستوى نتائج الأعمال التي يشملها النموذج.

#### 3- دراسة، الصواف، وإسماعيل: 2008:

نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل، هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ثقافة الجودة في المنظمة ومن ثم الوقوف على مدى تفعيل ونشر ثقافة الجودة على مستوى العمليات والأفراد وزبائن المنظمة، وزعت أداة الدراسة على عينة البحث والمتمثلة بـ(المدينة السياحية في سد الموصل، ومجمع القرية السياحية، ومجمع السدير السياحي، وفندق آشور، وفندق برج الحياة، وفندق بغداد)، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج، تمثل ثقافة الجودة مفهوماً حساساً ومهماً في المنظمة يحتاج إلى الاهتمام الكبير والعناية الكبيرة لتنميته ونشره إلى كافة أقسام المنظمة من أجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق، وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات، نشر ثقافة الجودة هي إحدى المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق التميز وتحسين الأداء، على المنظمات الفندقية إن تسعى إلى ملائمة وتوجيه خصائصها (وفقاً لظروفها الحالية) مع خصائص المنظمات المنافسة من خلال إيمان الإدارة العليا بقدرتها على بناء ثقافة الجودة في المنظمة

#### 4- دراسة، الصرن، و زاهر: 2010 :

##### A Suggested Model for Building Quality Culture in Hotel Organizations

(نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة، عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي للثقافة التنظيمية وثقافة الجودة وخصائصها، ومظاهرها واستراتيجيات تدعيمها في المنظمات الفندقية، والتعرف على العناصر الأساسية للنموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، اعتمد الباحثان الأسلوب المكتبي في جمع البيانات عن الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج. تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية من الثقافة التنظيمية في المنظمات الفندقية، وضرورة التأكيد على خصائص وسمات ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، والتأكيد على أهمية التغير الثقافي ودوره في أنجاح ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، وتوصلت الدراسة إلى التوصيات. فهم مسألة التنوع الثقافي كون المنظمات الفندقية تتعامل مع بيئات وثقافات متنوعة، التأكيد على عملية التدريب الثقافي لأنه يزداد العاملين في المنظمات الفندقية بالمهارات والمعارف المطلوبة لثقافة الجودة فيها.

يتضح من الدراسات التي عرضت، أنها تناولت الذكاء الشعوري، ومجالاته، وخصائصه، وتحديد أبعاده، كما تناولت الذكاء الشعوري، وعلاقته مع متغيرات الجنس، والتحصيل، والاضطرابات الشخصية، وأساليب التعلم، وأبعاد الشخصية، وقد كانت هناك قلة في الدراسات التي تتناول الذكاء الشعوري في مجال الإدارة.

## الجانب العملي الإطار المنهجي للبحث

### منهج البحث :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث انه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً. المتمثل بالتوصل إلى العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء الشعوري وعناصر إدارة التميز لدى عينة البحث. كما اعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

### جمع البيانات:

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائية واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### متغيرات البحث

(تضمن البحث المتغيرات الآتية):

#### أولاً : المتغيرات المستقلة :

المتغيرات المستقلة التي تقيس مدى ممارسة المؤسسات السياحية في العراق لأبعاد الذكاء الشعوري وهي (الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والفهم وإدارة المشاعر، والمهارات الاجتماعية).

#### ثانياً : المتغيرات التابعة :

المتغيرات التي تقيس مدى ممارسة المؤسسات السياحية في العراق لعناصر إدارة التميز وهي (القيادة، والسياسات/ الاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والعلاقات والموارد، والتركيز على العملاء "الضيوف" ونتاج الأعمال).

### مجتمع البحث :

يكون مجتمع البحث من عدد من السادة مدراء المؤسسات السياحية أو نوابهم أو مديري وحدات التخطيط والتطوير أو مسؤولي وحدة الجودة في تلك المؤسسات السياحية في العراق. حيث تم حصرها بناءً على دليل وزارة التخطيط الجهاز المركزي للإحصاء لعام 2010-2011.

أن بنسبة أفراد عينة البحث قد بلغت 35.19% من المجتمع الأصلي والبالغ (591) مؤسسة فندقية في العراق، بحسب تصنيف الفنادق من الدرجة الممتازة إلى الدرجة الخامسة. حيث بلغ عدد هذه المؤسسات عينة البحث (208) مؤسسة سياحية في العراق (الفنادق)، منها (7) فنادق من الدرجة الممتازة، و(43) فندق في الدرجة الأولى، (158) فندق في الدرجة الثانية.

استنتى عدد من هذه المؤسسات السياحية من القائمة كونها تتبع إدارياً إلى مؤسسات سياحية أخرى جمعت البيانات منها. وذلك بعد أن قام الباحث بالاتصال بهذه المؤسسات واعتذرت إدارة تلك المؤسسات كونها تتبع إدارياً إلى تلك المؤسسات .

### طريقة اختيار عينة البحث :

اختير المبحوثون باستخدام عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الأصلي، حيث وزعت (250) استبانته وجهت إلى عدد من السادة مدراء المؤسسات السياحية أو نوابهم أو مديري وحدات التخطيط والتطوير أو مسؤولي وحدة الجودة في تلك المؤسسات السياحية إن وجدوا.

وقد لجأ الباحث إلى اختيار أفراد العينة من العاملين في الإدارة العليا نظراً لما يتمتعون به من خبرة ومعرفة بمقومات وممكنات المؤسسة فضلاً عن أنهم على دراية بمستوى الأعمال التي حققتها المؤسسة، حيث من المفترض أن هؤلاء الأشخاص لديهم المعلومات الشاملة عن موارد المؤسسة وإمكاناتها وبالتالي يمكنهم الإجابة على الفقرات المطروحة في الاستبانة أداة البحث.

وقد وزعت أداة البحث (171) مؤسسة على مجتمع البحث، بواقع استبانة واحدة أو اثنتين لكل مؤسسة، وقد اعتمد الباحث في التوزيع على إجراء مكالمات هاتفية مع أغلب المؤسسات للتعرف على الأشخاص المعنيين، ومن ثم تم الاتصال بهم وإرسال الاستبانة لهم بالإمیل أو التسليم باليد أحياناً.

استرجعت أداة البحث من (138) مؤسسة وبعد (217) استمارة، وقد فقدت عدد من الاستبانات الموزعة (33) مؤسسة لم يتم إرجاع أداة البحث منها، كما استبعد الباحث (7) آخر من أداة البحث الاستبانة.

## أداة البحث (الاستبانة) :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وفيما يأتي تفصيل لطريقة تطوير واختيار الأداة، بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن انسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبانة، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبانات السابقة المرتبطة بالذكاء الشعوري وإدارة التميز "إدارة الجودة الشاملة"، وفي ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف البحث.

## طريقة تصميم أداة البحث :

طور الباحث أداة لقياس درجة تحقق أبعاد الذكاء الشعوري (الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والفهم وإدارة المشاعر، والمهارات الاجتماعية)، أما إدارة التميز التي مثلت المتغير التابع في هذا البحث فقد تم صياغتها في سبعة عبارات (القيادة، والسياسات/الاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء "الضيوف"، ونتائج الأعمال). في المؤسسات السياحية في العراق، بالرجوع لمعطيات بعض الدراسات السابقة والأدب الإداري المتوفر والنماذج العالمية خاصة النموذج الأوروبي (EFQM) ونموذج مالكوم بالدريج، حيث جددت العناصر الفرعية الرئيسية لإدارة التميز وتم وصممت عبارات مباشرة ضمن الاستبانة تغطي ذلك العنصر.

## مراحل تطوير الأداة (الاستبانة):

بينت الصورة النهائية للاستبانة المستخدمة وذلك بعد مرورها بالمراحل الآتية :

1. تم أعداد الصورة الأولية للاستبانة، ونوقشت من الأستاذ الدكتور صباح محمد موسى للتأكد من شموليتها لكل جوانب البحث وإن العبارات تقيس ما هو مطلوب قياسه.
2. عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ومن لغويين ومحللين إحصائيين، ومن خلال هذه المرحلة تم التعديل على عبارات الاستبانة بحسب ما أبداه هؤلاء المحكمين من ملاحظات تهدف إلى زيادة توضيح العبارات وتحقيقها لأهداف البحث.
3. تمت المراجعة النهائية للاستبانة من قبل الأستاذ الدكتور صباح محمد موسى قبل الموافقة على توزيعها على المبحوثين، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام هي :

القسم الأول : يحتوي على جزأين، الأول متعلق بالبيانات الديموغرافية للمؤسسات وتتعلق بـ(أسم المؤسسة السياحية، وتصنيف المؤسسة، وسنة التأسيس، والمحافظة) والآخر بيانات ديموغرافية لمعني الاستبانة وتتعلق بـ(المنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة الوظيفية، ومدة الخدمة في المنصب الحالي).

القسم الثاني : ويشمل على خمسة محاور هي أبعاد الذكاء الشعوري (الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والفهم وإدارة المشاعر، والمهارات الاجتماعية) وقد حددت عبارات كل عنصر فرعي ضمن العنصر الرئيس في أبعاد الذكاء الشعوري والتي تم شرحها ضمن الفصل الثاني حيث أن أبعاد الذكاء الشعوري قد غطتها العبارات من (1 - 58) وقد حددت درجة تحقق كل عبارة من خلال مقياس ليكرت الخماسي .

القسم الثالث : ويشمل على سبعة محاور هي عناصر إدارة التميز وتشمل (القيادة، والاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والعلاقات والموارد، والتركيز على العملاء "الضيوف" ونتائج الأعمال)، قد حددت عبارات كل عنصر فرعي ضمن العنصر الرئيس في إمكانات عناصر إدارة التميز والتي تم شرحها ضمن الفصل الثالث حيث إن الممكّنات لإدارة التميز قد غطتها العبارات من (1- 66). أما نتائج الأعمال فقد خصصت ثلاث عبارات لكل عنصر فرعي ليتم قياس العنصر بشكل أدق قد غطتها العبارات من (52- 66). وقد تم تحديد درجة تحقق كل عبارة من خلال مقياس ليكرت الخماسي .

وقد صممت الأداة على مقياس ليكرت الخماسي ( Likert Scale ) الذي يندرج تحت خمس فئات، ولأغراض تحليل وتحديد استجابات العينة استخدم التدرج التالي على عبارات أداة البحث .  
وقد صيغت جميع عبارات الاستبانة في القسم الثاني والقسم الثالث بصورة إيجابية، وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزن مدرج على نمط سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة تحقيق العبارة، لا يحدث تعطى القيمة الرقمية (1) درجة، يحدث نادراً تعطى القيمة الرقمية (2) درجة، يحدث أحياناً تعطى القيمة الرقمية (3) درجات، يحدث عادة تعطى القيمة الرقمية (4) درجات، يحدث دائماً تعطى القيمة الرقمية (5) درجات .

## صدق وثبات الاستبانة:

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي النتائج نفسها في حال تكراره بخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر متماثلة في الاختبارين (الصياد، 1983: 87) وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين هما :

### 1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

للتحقق من صدق أداة البحث، عُرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين لإبداء ملاحظاتهم وأرائهم السديدة عليها، وقد بلغ عدد المحكمين (19) شخص، وقد روعي عند اختيار المحكمين تنوع التخصص والخبرة وطلب منهم عن طريق "طلب تحكيم صلاحية المقياس" تحديد مدى شمولية العبارات التي صيغت لأبعاد المقياس في ضوء المعايير والتعريفات الإجرائية، كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل عبارة لقياس ذلك البعد، ومدى ملاءمتها للتطبيق، والتعليق كلما تطلب الأمر. وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبانة ووضوح مدلول عباراتها وبنودها وأنها قابلة لقياس ما وضعت من أجله، وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم العبارات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 85%، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على مجتمع البحث، وفي ضوء اقتراحات السادة المحكمين وملاحظاتهم استجاب الباحث وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل بعض عبارات الاستبانة من حيث البناء واللغة والصياغة، حتى توصل إلى الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع البحث.

### 2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

لغرض التأكد من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة والمعامل الكلي عن طريق معامل ارتباط بيرسون. وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأبعاد الذكاء الشعوري (0.9354) عند مستوى الدلالة (0.01) أما قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد الذكاء الشعوري فبلغت: الصفات الإيجابية، الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والفهم إدارة المشاعر، والمهارات الاجتماعية، عن مستوى الدلالة 0.01 ومن هنا يتضح أن معامل ارتباط الاستبانة يُعد من الوجهة الإحصائية عالياً بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية عالية، مما جعل أداة البحث صالحة للاستخدام، معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة من خلال معادلة الثبات كروتباخ ألفا التي طبقت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical Package for Social Science) وكما مبين في الجدول الآتي (1).

الجدول (1)

معاملات الثبات لمجالات أبعاد الذكاء الشعوري

| الأبعاد                | العدد | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|------------------------|-------|---------------------------|
| أبعاد الذكاء الشعوري   | 58    | 0.9354                    |
| 1 الوعي بالذات         | 10    | 0.8530                    |
| 2 إدارة الانفعالات     | 15    | 0.8408                    |
| 3 تحفيز الذات          | 13    | 0.7659                    |
| 4 الفهم وإدارة المشاعر | 11    | 0.7760                    |
| 5 المهارات الاجتماعية  | 9     | 0.6982                    |

والدرجة الكلية، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوي = 0.05، يلحظ أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالوعي بالذات يتراوح ما بين (0.175) و(0.463) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد. كما يلحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.01) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) لذا فعبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

### ممكّنات عناصر إدارة التميز:

إن الهدف في هذا التحليل هو إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعادة البحث، باستخدام أداة البحث نفسها في ظل الظروف نفسها. وبالتالي نلاحظ أن درجات الثبات في قياس أداة البحث جيدة جداً على مجالات البحث، حيث إنها تساوي (86%) عند درجة عناصر إدارة التميز أي إن أداة البحث لمستخدمها قادرة على استرجاع ما نسبته (86%) من النتائج الحالية فيما لو أعيد توزيعها مرة أخرى، وثُبتت معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس عالية ومناسبة وتفي لأغراض البحث وهذه القيم مناسبة في التحليلات الإحصائية للأبحاث العلمية.

## جدول رقم (2)

معاملات الثبات لمجالات عناصر إدارة التميز

| ت | الأبعاد                      | العدد | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|------------------------------|-------|---------------------------|
|   | عناصر إدارة التميز           | 66    | 0.8623                    |
| 1 | القيادة                      | 7     | 0.8179                    |
| 2 | السياسات /الاستراتيجيات      | 6     | 0.7830                    |
| 3 | إدارة الموارد البشرية        | 10    | 0.7933                    |
| 4 | إدارة العمليات               | 8     | 0.7408                    |
| 5 | العلاقات والموارد            | 13    | 0.8012                    |
| 6 | التركيز على العملاء "الضيوف" | 7     | 0.7583                    |
| 7 | نتائج الأعمال                | 15    | 0.8132                    |

## ثبات الاستبانة Reliability :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة البحث من خلال طريقتين وذلك على النحو الآتي :

## 1. طريقة معامل ألفا كرونباخ Cranbach's Alpha Coefficient :

ألفا كرونباخ : مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة). ينظر إلى ألفا كرونباخ كقيمة مرجحة لمتوسط معاملات الارتباط بين عناصر الاستبانة.

معنى الثبات (Reliability): في حال إعادة تطبيق الأداة (الاستبانة) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على النتائج نفسها أو الاستنتاجات (ولا يقصد بذلك التطابق التام 100%) و استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة لقياس ثبات حيث تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات القياس ككل، وجدول رقم (3) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على انفراد وللمقياس ككل.

## جدول رقم (3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| ت                          | الأبعاد والممكنات            | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | مستوى الدلالة |
|----------------------------|------------------------------|--------------|--------------------|---------------|
| أبعاد الذكاء الشعوري       |                              |              |                    |               |
| 1                          | الوعي بالذات                 | 10           | 0.8752             | 0.01          |
| 2                          | إدارة الانفعالات             | 15           | 0.7913             | 0.01          |
| 3                          | تحفيز الذات                  | 13           | 0.8235             | 0.01          |
| 4                          | الفهم وإدارة المشاعر         | 11           | 0.7737             | 0.01          |
| 5                          | المهارات الاجتماعية          | 9            | 0.8733             | 0.01          |
|                            | الذكاء الشعوري               | 58           | 0.7892             | 0.01          |
| ممكّنات عناصر إدارة التميز |                              |              |                    |               |
| 6                          | القيادة الإدارية             | 7            | 0.7856             | 0.01          |
| 7                          | السياسات والاستراتيجيات      | 6            | 0.7813             | 0.01          |
| 8                          | إدارة الموارد البشرية        | 10           | 0.6939             | 0.01          |
| 9                          | إدارة العمليات               | 8            | 0.8141             | 0.01          |
| 10                         | العلاقات والموارد            | 13           | 0.4381             | 0.01          |
| 11                         | التركيز على العملاء "الضيوف" | 7            | 0.7633             | 0.01          |
| نتائج الأعمال              |                              |              |                    |               |
| 12                         | الأداء المالي                | 3            | 1.0000             | 0.01          |
| 13                         | نتائج رضا العملاء "الضيوف"   | 3            | 1.0000             | 0.01          |
| 14                         | نتائج رضا العاملين           | 3            | 1.0000             | 0.01          |
| 15                         | نتائج التأثير في السوق       | 3            | 1.0000             | 0.01          |
| 16                         | نتائج فاعلية المؤسسة         | 3            | 1.0000             | 0.01          |
|                            | إدارة التميز                 | 66           | 0.7177             | 0.01          |
|                            | جميع مجالات الاستبانة        | 134          | 0.7535             | 0.01          |

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ



يتضح من نتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.934-0.545) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع عبارات الاستبانة (0.954)، وكذلك قيمة الثبات تتراوح بين (0.966 - 0.738) للاستبانة، كذلك كانت قيمة الثبات لجميع عبارات الاستبانة (0.977) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع .

## 2. طريقة التجزئة النصفية Split – Half Coefficient:

حيث تُقسم الاختبار إلى (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم احتسب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك صُحح معامل الارتباط سبيرمان براون Spearman Brown حسب المعادلة الآتية :

معامل الارتباط المعدل  $= \frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما هو مبين بجدول رقم (16- 5) وهذا يشير إلى ثبات كبير نسبياً لعبارات الاستبيان.

واضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها.

## جدول رقم (4)

### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

| ت             | الأبعاد والممكنات            | عدد العبارات | معامل سبيرمان للارتباط |                          | مستوى الدلالة |
|---------------|------------------------------|--------------|------------------------|--------------------------|---------------|
|               |                              |              | الارتباط قبل التعديل   | معامل الثبات بعد التعديل |               |
| 1             | الوعي بالذات                 | 10           | 0.8445                 | 0.9157                   | 0.01          |
| 2             | إدارة الانفعالات             | 15           | 0.5518                 | 0.7111                   | 0.01          |
| 3             | تحفيز الذات                  | 13           | 0.7062                 | 0.8278                   | 0.01          |
| 4             | الفهم وإدارة المشاعر         | 11           | 0.8092                 | 0.8946                   | 0.01          |
| 5             | المهارات الاجتماعية          | 9            | 0.7834                 | 0.8786                   | 0.01          |
|               | الذكاء الشعوري               | 58           | 0.5965                 | 0.7473                   |               |
| 6             | القيادة الإدارية             | 7            | 0.8214                 | 0.9020                   | 0.01          |
| 7             | السياسات والاستراتيجيات      | 6            | 0.7903                 | 0.8828                   | 0.01          |
| 8             | إدارة الموارد البشرية        | 10           | 0.7902                 | 0.8828                   | 0.01          |
| 9             | إدارة العمليات               | 8            | 0.7979                 | 0.8876                   | 0.01          |
| 10            | العلاقات والموارد            | 13           | 0.7372                 | 0.8487                   | 0.01          |
| 11            | التركيز على العملاء "الضيوف" | 7            | 0.7655                 | 0.8672                   | 0.01          |
| نتائج الأعمال |                              |              |                        |                          |               |
| 12            | الاداء المالي                | 3            | 0.5132                 | 0.6783                   | 0.01          |
| 13            | نتائج رضا العملاء "الضيوف"   | 3            | 0.7624                 | 0.8652                   | 0.01          |
| 14            | نتائج رضا العاملين           | 3            | 0.5864                 | 0.7393                   | 0.01          |
| 15            | نتائج التأثير في السوق       | 3            | 0.5132                 | 0.6783                   | 0.01          |
| 16            | نتائج فاعلية المؤسسة         | 3            | 0.8182                 | 0.9000                   | 0.01          |
|               | إدارة التميز                 | 66           | 0.6720                 | 0.8038                   | 0.01          |
|               | جميع مجالات الاستبانة        | 124          | 0.5756                 | 0.7307                   |               |

عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

## فرضيات البحث :

تتمحور هذه البحث حول فرضيات رئيسة هي :

## أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى

" توجد علاقة ارتباطية معنوية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الشعوري وعناصر إدارة التميز " .

## الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص فرضية البحث الرئيسية الأولى على أنه (توجد علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الشعوري وعناصر إدارة التميز). وجود فروق معنوية في مستوى الذكاء الشعوري وأبعاده الفرعية مع ممكنات عناصر إدارة التميز الأبعاد الفرعية لإدارة التميز لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق، راجعة لتأثير المشاعر والانفعالات لديهم وينتج عن ذلك إمكانية تطبيق وتبني إدارة التميز كأحد المداخل الإدارية الحديثة في عمل المؤسسات السياحية في العراق.

ويوضح الجدول رقم (5) وجود علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الشعوري وممكنات

عناصر إدارة التميز، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) وهذا يؤكد أن المقياس بدرجة عالية من الثبات

والانساق الداخلي. ومن جهة أخرى يدل التباين في معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس على قدرة الأبعاد على التميز بين مفردات العينة.

فيما يأتي عرض للنتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء الشعوري المتمثلة بـ (الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والفهم وإدارة المشاعر، والمهارات الاجتماعية) وبين ممكنات عناصر إدارة التميز المتمثلة بـ (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء "الضيوف"، نتائج الأعمال). تنص الفرضية حسب العلاقة بين أبعاد الذكاء الشعوري وعناصر إدارة التميز باستعمال معامل ارتباط بيرسون عند مقارنته بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط تبين أن الجميع ذات علامة داله إحصائيا وكما مؤشر في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الشعوري وممكنات عناصر إدارة التميز

|                      | القيادة                 | السياسات والاستراتيجيات | الموارد البشرية         | العلاقات والموارد       | إدارة العمليات          | التركيز على العملاء     | نتائج الأعمال           |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| الوعي بالذات         | 0.647**<br>0.000<br>210 | 0.586**<br>0.000<br>210 | 0.622**<br>0.000<br>210 | 0.650**<br>0.000<br>210 | 0.460<br>0.000<br>210   | 0.730**<br>0.000<br>210 | 0.484**<br>0.000<br>210 |
| إدارة الانفعالات     | 0.854**<br>0.000<br>210 | 0.205**<br>0.000<br>210 | 0.741**<br>0.000<br>210 | 0.458**<br>0.000<br>210 | 0.808**<br>0.000<br>210 | 0.385**<br>0.000<br>210 | 0.567**<br>0.000<br>210 |
| تحفيز الذات          | 0.744**<br>0.000<br>210 | 0.293**<br>0.000<br>210 | 0.711**<br>0.000<br>210 | 0.423**<br>0.000<br>210 | 0.725**<br>0.000<br>210 | 0.385**<br>0.000<br>210 | 0.519**<br>0.000<br>210 |
| الفهم وإدارة المشاعر | 0.680**<br>0.000<br>210 | 0.573**<br>0.000<br>210 | 0.693**<br>0.000<br>210 | 0.698**<br>0.000<br>210 | 0.680**<br>0.000<br>210 | 0.645**<br>0.000<br>210 | 0.690**<br>0.000<br>210 |
| المهارات الاجتماعية  | 0.122<br>0.000<br>210   | 0.835**<br>0.000<br>210 | 0.349**<br>0.000<br>210 | 0.574**<br>0.000<br>210 | 0.002<br>0.973<br>210   | 0.658**<br>0.000<br>210 | 0.887**<br>0.000<br>210 |

\*\* correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وعناصر إدارة التميز): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول من أبعاد الذكاء الشعوري "الوعي بالذات" مع ممكنات عناصر إدارة التميز، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "القيادة" تساوي (0.647) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "القيادة" وبين مستوى الوعي بالذات لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "السياسات والاستراتيجيات" تساوي (0.586) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "السياسات والاستراتيجيات" وبين مستوى الوعي بالذات لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة الموارد البشرية" تساوي (0.622) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة الموارد البشرية" وبين مستوى الوعي بالذات لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة العمليات" تساوي (0.650) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة العمليات" وبين مستوى الوعي بالذات لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "العلاقات والموارد" تساوي (0.460) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "العلاقات والموارد" وبين مستوى الوعي بالذات لدى

المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "التركيز على العملاء" "الضيوف" تساوي (0.730) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التركيز على العملاء" "الضيوف" وبين مستوى الوعي بالذات لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "نتائج الأعمال" تساوي (0.647) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "نتائج الأعمال" وبين مستوى الوعي بالذات لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

باستعمال معامل ارتباط بيرسون عند مقارنته بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط تبين أن الجميع ذات علامة داله إحصائياً ومثلما مؤشر في الجدول رقم (8)، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى .

### الشكل رقم (8)

#### علاقة الوعي بالذات مع عناصر إدارة التميز

| الوعي بالذات            | القيادة                 | السياسات والاستراتيجيات | إدارة الموارد البشرية   | إدارة العمليات والعلاقات | التركيز على العملاء     | نتائج الأعمال           |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 0.647**<br>0.000<br>210 | 0.586**<br>0.000<br>210 | 0.622**<br>0.000<br>210 | 0.650**<br>0.000<br>210 | 0.460<br>0.000<br>210    | 0.730**<br>0.000<br>210 | 0.484**<br>0.000<br>210 |

\*\* correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه (يوجد علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الانفعالات في عناصر إدارة التميز). توجد علاقة الارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البعد الثاني من أبعاد الذكاء الشعوري "إدارة الانفعالات" مع ممكنات عناصر إدارة التميز، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "القيادة" تساوي (0.854) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "القيادة" وبين مستوى "إدارة الانفعالات" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "السياسات والاستراتيجيات" تساوي (0.205) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "السياسات والاستراتيجيات" وبين مستوى "إدارة الانفعالات" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة الموارد البشرية" تساوي (0.741) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة الموارد البشرية" وبين مستوى "إدارة الانفعالات" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة العمليات" تساوي (0.458) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة العمليات" وبين مستوى "إدارة الانفعالات" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "العلاقات والموارد" تساوي (0.808) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "العلاقات والموارد" وبين مستوى "إدارة الانفعالات" لدى

المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "التركيز على العملاء" "الضيوف" تساوي (0.358) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التركيز على العملاء" "الضيوف" وبين مستوى "إدارة الانفعالات" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "نتائج الأعمال" تساوي (0.567) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "نتائج الأعمال" وبين مستوى "إدارة الانفعالات" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

باستعمال معامل ارتباط بيرسون عند مقارنته بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط تبين أن الجميع ذات علامة داله إحصائيا ومثلما مؤشر في الجدول رقم (9)، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

#### الجدول رقم (9)

##### علاقة إدارة الانفعالات مع عناصر إدارة التميز

| إدارة الانفعالات        | القيادة                 | السياسات والاستراتيجيات | إدارة الموارد البشرية   | إدارة العمليات          | العلاقات والموارد       | التركيز على العملاء     | نتائج الأعمال |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| 0.854**<br>0.000<br>210 | 0.205**<br>0.000<br>210 | 0.741**<br>0.000<br>210 | 0.458**<br>0.000<br>210 | 0.808**<br>0.000<br>210 | 0.385**<br>0.000<br>210 | 0.567**<br>0.000<br>210 |               |

\*\* correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

##### الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الذات وعناصر إدارة التميز). توجد علاقة الارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البعد الثالث من أبعاد الذكاء الشعوري "تحفيز الذات" مع مكونات عناصر إدارة التميز، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "القيادة" تساوي (0.744) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "القيادة" وبين مستوى "تحفيز الذات" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "السياسات والاستراتيجيات" تساوي (0.293) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "السياسات والاستراتيجيات" وبين مستوى "تحفيز الذات" لدى المديرين أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة الموارد البشرية" تساوي (0.711) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة الموارد البشرية" وبين مستوى "تحفيز الذات" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة العمليات" تساوي (0.423) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة العمليات" وبين مستوى "تحفيز الذات" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "العلاقات والموارد" تساوي (0.725) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "العلاقات والموارد" وبين مستوى "تحفيز الذات" لدى المدراء

أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "التركيز على العملاء" الضيوف" تساوي (0.358) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التركيز على العملاء وبين مستوى "تحفيز الذات" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "نتائج الأعمال" تساوي (0.519) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "نتائج الأعمال" وبين مستوى "إدارة تحفيز الذات" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

باستعمال معامل ارتباط بيرسون عند مقارنته بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط تبين أن الجميع ذات علامة داله إحصائية ومثلما مؤشر في الجدول رقم (10)، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (10)  
علاقة تحفيز الذات مع عناصر إدارة التميز

|             | القيادة                 | السياسات والاستراتيجيات | إدارة الموارد البشرية   | إدارة العمليات          | العلاقات والموارد       | التركيز على العملاء     | نتائج الأعمال           |
|-------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| تحفيز الذات | 0.744**<br>0.000<br>210 | 0.293**<br>0.000<br>210 | 0.711**<br>0.000<br>210 | 0.423**<br>0.000<br>210 | 0.725**<br>0.000<br>210 | 0.385**<br>0.000<br>210 | 0.519**<br>0.000<br>210 |

\*\* correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين الفهم وإدارة المشاعر وعناصر إدارة التميز). توجد علاقة الارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البعد الرابع من أبعاد الذكاء الشعوري "الفهم وإدارة المشاعر" مع ممكنات عناصر إدارة التميز، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "القيادة" تساوي (0.680) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "القيادة" وبين مستوى "الفهم وإدارة المشاعر" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "السياسات والاستراتيجيات" تساوي (0.573) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "السياسات والاستراتيجيات" وبين مستوى "الفهم وإدارة المشاعر" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة الموارد البشرية" تساوي (0.693) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة الموارد البشرية" وبين مستوى "الفهم وإدارة المشاعر" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة العمليات" تساوي (0.698) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة العمليات" وبين مستوى "الفهم وإدارة المشاعر" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "العلاقات والموارد" تساوي (0.680) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "العلاقات والموارد" وبين مستوى "الفهم وإدارة



المشاعر" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "التركيز على العملاء" "الضيوف" تساوي (0.645) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التركيز على العملاء" "الضيوف" وبين مستوى "الفهم وإدارة المشاعر" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "نتائج الأعمال" تساوي (0.690) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "نتائج الأعمال" وبين مستوى "الفهم وإدارة المشاعر" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

باستعمال معامل ارتباط بيرسون عند مقارنته بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط تبين أن الجميع ذات علامة داله إحصائية ومثلما مؤشر في الجدول رقم (11). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى .

#### الجدول رقم (11)

علاقة الفهم وإدارة المشاعر مع عناصر إدارة التميز

| الفهم وإدارة المشاعر    | القيادة                 | السياسات والاستراتيجيات | إدارة الموارد البشرية   | إدارة العمليات          | العلاقات والموارد       | التركيز على العملاء     | نتائج الأعمال |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| 0.680**<br>0.000<br>210 | 0.573**<br>0.000<br>210 | 0.693**<br>0.000<br>210 | 0.698**<br>0.000<br>210 | 0.680**<br>0.000<br>210 | 0.645**<br>0.000<br>210 | 0.690**<br>0.000<br>210 |               |

\*\* correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### الفرضية الفرعية الخامسة :

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية وعناصر إدارة التميز). توجد علاقة الارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البعد الخامس من أبعاد الذكاء الشعوري "المهارات الاجتماعية" مع مكونات عناصر إدارة التميز، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "القيادة" تساوي (0.122) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "القيادة" وبين مستوى "المهارات الاجتماعية" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "السياسات والاستراتيجيات" تساوي (0.853) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "السياسات والاستراتيجيات" وبين مستوى "المهارات الاجتماعية" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة الموارد البشرية" تساوي (0.349) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة الموارد البشرية" وبين مستوى "المهارات الاجتماعية" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "إدارة العمليات" تساوي (0.574) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة العمليات" وبين مستوى "المهارات الاجتماعية" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "العلاقات والموارد" تساوي (0.002) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "العلاقات والموارد" وبين مستوى "المهارات الاجتماعية" لدى

المدرء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "التركيز على العملاء" الضيوف" تساوي (0.658) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التركيز على العملاء" الضيوف" وبين مستوى "المهارات الاجتماعية" لدى المدرء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

- إن قيمة معامل الارتباط  $r$  لعنصر "نتائج الأعمال" تساوي (0.887) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما إن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.001). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "نتائج الأعمال" وبين مستوى "المهارات الاجتماعية" لدى المديرين أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

باستعمال معامل ارتباط بيرسون عند مقارنته بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط تبين أن الجميع ذات علامة داله إحصائيا ومثلما مؤشر في الجدول رقم (12). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى.

#### الجدول رقم (12)

علاقة المهارات الاجتماعية مع عناصر إدارة التميز

| المهارات الاجتماعية | القيادة | السياسات والاستراتيجيات | إدارة الموارد البشرية | إدارة العمليات | العلاقات والموارد | التركيز على العملاء | نتائج الأعمال |
|---------------------|---------|-------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 0.122**             | 0.835** | 0.349**                 | 0.574**               | 0.002          | 0.658**           | 0.887**             |               |
| 0.000               | 0.000   | 0.000                   | 0.000                 | 973            | 0.000             | 0.000               |               |
| 210                 | 210     | 210                     | 210                   | 210            | 210               | 210                 |               |

\*\* correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### تحليل علاقات التأثير :

تتضمن هذا الفقرة تحليل التأثير بين المتغيرات "الذكاء الشعوري وممكنات عناصر إدارة التميز"، وذلك باستخدام الارتباط المتعدد (Simple Regression) وعلى النحو الآتي :

#### جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين للكشف عن رؤية أفراد عينة البحث إزاء أبعاد الذكاء الشعوري في عناصر إدارة التميز

| البعد                | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة     |
|----------------------|--------------|----------------|-------------|----------------|----------|-------------------|
| الوعي بالذات         | الانحدار     | 1036.413       | 7           | 148.059        | 9.143    | 0.00 <sup>a</sup> |
|                      | المتبقي      | 3271.211       | 202         | 16.194         |          |                   |
|                      | الكل         | 4307.624       | 209         |                |          |                   |
| إدارة الانفعالات     | الانحدار     | 1591.418       | 7           | 227.345        | 4.877    | 0.00 <sup>a</sup> |
|                      | المتبقي      | 9416.778       | 202         | 46.618         |          |                   |
|                      | الكل         | 11008.15       | 209         |                |          |                   |
| تحفيز الذات          | الانحدار     | 1986.738       | 7           | 283.820        | 7.314    | 0.00 <sup>a</sup> |
|                      | المتبقي      | 7839.090       | 202         | 38.807         |          |                   |
|                      | الكل         | 9825.829       | 209         |                |          |                   |
| الفهم وإدارة المشاعر | الانحدار     | 4862.401       | 7           | 694.629        | 20.599   | 0.00 <sup>a</sup> |
|                      | المتبقي      | 6811.866       | 202         | 33.722         |          |                   |
|                      | الكل         | 11674.26       | 209         |                |          |                   |
| المهارات الاجتماعية  | الانحدار     | 3459.003       | 7           | 494.062        | 304.062  | 0.00 <sup>a</sup> |
|                      | المتبقي      | 328.278        | 202         | 1.625          |          |                   |
|                      | الكل         | 3787.281       | 209         |                |          |                   |

a. Predictors: 0.05 F قيمة الجدولية عند درجة حرية "2.06" ومستوى دلالة (Constant)

- بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن :
- إن قيمة F المحسوبة للبعد الأول "الوعي بالذات" تساوي (9.143) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.06) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز المتمثلة بـ(القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء "الضيوف"، ونتائج الأعمال).
  - إن قيمة F المحسوبة للبعد الثاني "إدارة الانفعالات" تساوي (4.877) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.06) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز المتمثلة بـ ( القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، إدارة العمليات، التركيز على العملاء "الضيوف"، ونتائج الأعمال).
  - أن قيمة F المحسوبة للبعد الثاني "تحفيز الذات" تساوي (7.314) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.06) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز المتمثلة بـ(القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء "الضيوف"، ونتائج الأعمال).
  - إن قيمة F المحسوبة للبعد الثاني "الفهم وإدارة المشاعر" تساوي (20.599) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.06) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز المتمثلة بـ(القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء "الضيوف"، ونتائج الأعمال).
  - إن قيمة F المحسوبة للبعد الثاني "المهارات الاجتماعية" تساوي (304.062) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.06) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز المتمثلة بـ(القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء "الضيوف"، ونتائج الأعمال).

#### جدول رقم (14)

الارتباط المتعدد لأبعاد الذكاء الشعوري في عناصر إدارة التميز

| Adjusted R Square | R Square | R                  |                      |
|-------------------|----------|--------------------|----------------------|
| 0.214             | 0.241    | 0.491 <sup>a</sup> | الوعي بالذات         |
| 0.115             | 0.145    | 0.380 <sup>a</sup> | إدارة الانفعالات     |
| 0.175             | 0.202    | 0.450 <sup>a</sup> | تحفيز الذات          |
| 0.396             | 0.417    | 0.645 <sup>a</sup> | الفهم وإدارة المشاعر |
| 0.910             | 0.913    | 0.956 <sup>a</sup> | المهارات الاجتماعية  |

a. Predictors: 0.01 مستوى دلالة "0,181" عند درجة حرجة R الجدولية

(Constant)

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح ارتباط أبعاد الذكاء الشعوري (الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والفهم وإدارة المشاعر، والمهارات الاجتماعية) بممكنات عناصر إدارة التميز المتمثلة بـ(القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء "الضيوف"، ونتائج الأعمال).

- إن قيمة R المحسوبة للبعد الأول "الوعي بالذات" تساوي (0.491<sup>a</sup>) وهي أقل من قيمة R الجدولية والتي تساوي (0.181) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز.
- إن قيمة R المحسوبة للبعد الثاني "إدارة الانفعالات" تساوي (0.380<sup>a</sup>) وهي أقل من قيمة R الجدولية والتي تساوي (0.181) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز.
- إن قيمة R المحسوبة للبعد الثالث "تحفيز الذات" تساوي (0.450<sup>a</sup>) وهي أقل من قيمة R الجدولية والتي تساوي (0.181) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز.

- إن قيمة R المحسوبة للبعد الرابع "الفهم وإدارة المشاعر" تساوي (0.645<sup>a</sup>) وهي أقل من قيمة R الجدولية والتي تساوي (0.181) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز.
- إن قيمة R المحسوبة للبعد الخامس "المهارات الاجتماعية" تساوي (0.956<sup>a</sup>) وهي أقل من قيمة R الجدولية والتي تساوي (0.181) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لبعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز.

### ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية :

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الشعوري في عناصر إدارة التميز"

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية للوعي بالذات في عناصر إدارة التميز" يوضح الجدول رقم (15) تحليل تأثير البعد الأول من أبعاد الذكاء الشعوري "الوعي بالذات" في ممكنات عناصر إدارة التميز وذلك باستخدام (simple Regression)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

#### جدول رقم (15)

#### تحليل تأثير بُعد الوعي بالذات في عناصر إدارة التميز

| الوعي بالذات                        |         | تحليل تأثير بُعد الوعي بالذات في ممكنات عناصر إدارة التميز |       |               |
|-------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| عناصر إدارة التميز                  | B       | R <sup>2</sup>                                             | F     | مستوى الدلالة |
| القيادة                             | 0.07 -  | 0.0049                                                     | 9.143 | 0.107 -       |
| السياسات والاستراتيجيات             | 0.197   | 0.039                                                      |       | 2.978         |
| إدارة الموارد البشرية               | 0.033   | 0.0011                                                     |       | 0.509         |
| إدارة العمليات                      | 0.072 - | 0.0052                                                     |       | 0.999 -       |
| العلاقات والموارد                   | 0.209 - | 0.0448                                                     |       | 2.728 -       |
| التركيز على العملاء                 | 0.119   | 0.0142                                                     |       | 1.902         |
| نتائج الأعمال                       | 0.405   | 0.1640                                                     |       | 5.534         |
| F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.06 |         | T الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 0.181 n= 210                |       |               |

نصت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للبعد الأول من الذكاء الشعوري (X) والتمثل ببعد الوعي بالذات الذي جرى ترميزه بالرمز (X1)، وعناصر إدارة التميز (Y)، ويتضح من الجدول رقم (13) إن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (9.143)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (2.06) بمستوى دلالة معنوي (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (الوعي بالذات) في ممكنات عناصر إدارة التميز. وسيجري اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بينهما، وكانت معادلة الانحدار الآتي :

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار :

عناصر إدارة التميز  $\beta + \alpha$  = الوعي بالذات  
القيادة = 0.491 + (- 0.07) الوعي بالذات

السياسات والاستراتيجيات = 0.491 + (- 0.07) الوعي بالذات

إدارة الموارد البشرية = 0.491 + (0.033) الوعي بالذات

إدارة العمليات = 0.491 + (- 0.072) الوعي بالذات

العلاقات والموارد = 0.491 + (- 0.209) الوعي بالذات

التركيز على العملاء = 0.491 + (0.119) الوعي بالذات

نتائج الأعمال = 0.491 + (0.405) الوعي بالذات

أما قيمة معامل الارتباط (R<sup>2</sup>) الذي يُعد مقياساً وصفيًا وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقديره ويمكن حسابه من خلال المعادلة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0049) لعنصر القيادة، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0049) من التباين الحاصل في عنصر القيادة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.039) لعنصر السياسات والاستراتيجيات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.039) من التباين الحاصل في عنصر السياسات والاستراتيجيات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0011) لعنصر إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0011) من التباين الحاصل في عنصر إدارة الموارد البشرية، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0052) لعنصر إدارة العمليات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0052) من التباين الحاصل في عنصر إدارة العمليات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان

مقدارها (0.0448) لعنصر العلاقات والموارد، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0448) من التباين الحاصل في عنصر العلاقات والموارد، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0142) لعنصر التركيز على العملاء "الضيوف"، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0142) من التباين الحاصل في التركيز على العملاء "الضيوف"، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.1640) لعنصر نتائج الأعمال، وهذا يعني أن ما مقداره (0.1640) من التباين الحاصل في عنصر نتائج الأعمال.

كامل بلغت قيمة  $t$  لعنصر لقيادة (-0.107) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر السياسات والاستراتيجيات (2.978) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر إدارة الموارد البشرية (0.509) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر إدارة العمليات (-0.999) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر العلاقات والموارد (-2.728) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر التركيز على العملاء (1.902) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر نتائج الأعمال (5.534) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، عند مستوى الدالة  $\alpha = 0.01$ .

وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد "الوعي بالذات" في "عناصر إدارة التميز" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لإدارة الانفعالات في عناصر إدارة التميز" يوضح الجدول رقم (16) تحليل تأثير البعد الثاني من أبعاد الذكاء الشعوري "إدارة الانفعالات" في إمكانات عناصر إدارة التميز وذلك باستخدام (Simple Regression)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (16)

تحليل تأثير بُعد إدارة الانفعالات في عناصر إدارة التميز

| مستوى الدلالة                                 | تحليل تأثير بُعد إدارة الانفعالات في إمكانات عناصر إدارة التميز |       |                                     |         | إدارة الانفعالات        |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------|---------|-------------------------|
|                                               | t                                                               | F     | R <sup>2</sup>                      | B       | عناصر إدارة التميز      |
| 0.659                                         | 0.442 -                                                         | 4.877 | 0.0009                              | 0.030 - | القيادة                 |
| 0.000                                         | 3.639                                                           |       | 0.650                               | 0.255   | السياسات والاستراتيجيات |
| 0.303                                         | 1.032                                                           |       | 0.0052                              | 0.072   | إدارة الموارد البشرية   |
| 0.003                                         | 3.059 -                                                         |       | 0.0552                              | 0.235 - | إدارة العمليات          |
| 0.865                                         | 0.170 -                                                         |       | 0.0002                              | 0.014 - | العلاقات والموارد       |
| 0.389                                         | 0.863                                                           |       | 0.0032                              | 0.057   | التركيز على العملاء     |
| 0.365                                         | 0.908                                                           |       | 0.0050                              | 0.071   | نتائج الأعمال           |
| 0.181= 0.01 بمستوى دلالة الجدولية T<br>n= 210 |                                                                 |       | F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.06 |         |                         |

نصت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للبعد الثاني من الذكاء الشعوري (X) والمتمثل ببعد إدارة الانفعالات الذي جرى ترميزه بالرمز (X2)، وعناصر إدارة التميز (Y)، ويتضح من الجدول رقم (13) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (4.877)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (2.06) بمستوى دلالة معنوي (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إدارة الانفعالات) في إمكانات عناصر إدارة التميز. وسيجري اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بينهما، وكانت معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار:

عناصر إدارة التميز  $\beta + \alpha$  = إدارة الانفعالات

القيادة = 0.380 + (-0.030) إدارة الانفعالات

السياسات والاستراتيجيات = 0.380 + (0.255) إدارة الانفعالات

إدارة الموارد البشرية = 0.380 + (0.072) إدارة الانفعالات

إدارة العمليات = 0.380 + (-0.235) إدارة الانفعالات

العلاقات والموارد = 0.380 + (-0.014) إدارة الانفعالات

التركيز على العملاء = 0.380 + (0.057) إدارة الانفعالات

نتائج الأعمال = 0.380 + (0.071) إدارة الانفعالات



أما قيمة معامل الارتباط ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير ويمكن حسابه من خلال المعادلة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0009) لعنصر القيادة، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0009) من التباين الحاصل في عنصر القيادة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.650) لعنصر السياسات والاستراتيجيات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.650) من التباين الحاصل في عنصر السياسات والاستراتيجيات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0052) لعنصر إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0052) من التباين الحاصل في عنصر إدارة الموارد البشرية، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0552) لعنصر إدارة العمليات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0552) من التباين الحاصل في عنصر إدارة العمليات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0002) لعنصر العلاقات والموارد، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0002) من التباين الحاصل في عنصر العلاقات والموارد، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0032) لعنصر التركيز على العملاء "الضيوف"، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0032) من التباين الحاصل في التركيز على العملاء "الضيوف"، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0050) لعنصر نتائج الأعمال، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0050) من التباين الحاصل في عنصر نتائج الأعمال.

كامل بلغت قيمة  $t$  لعنصر لقيادة (- 0.442) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر السياسات والاستراتيجيات (3.639) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر إدارة الموارد البشرية (1.032) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر إدارة العمليات (- 3.059) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر العلاقات والموارد (- 0.170) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر التركيز على العملاء (0.863) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر نتائج الأعمال (0.908) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، عند مستوى الدال  $\alpha = 0.01$ .

وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد "إدارة الانفعالات" في "عناصر إدارة التميز" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

### الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتحفيز الذات في عناصر إدارة التميز" يوضح الجدول رقم (17) تحليل تأثير البعد الثالث من أبعاد الذكاء الشعوري "تحفيز الذات" في ممكنات عناصر إدارة التميز وذلك باستخدام (simple Regression)، وكانت النتائج على النحو الآتي :

#### جدول رقم (17)

#### تحليل تأثير بُعد تحفيز الذات في عناصر إدارة التميز

| مستوى الدلالة | تحليل تأثير بُعد تحفيز الذات في ممكنات عناصر إدارة التميز |       |                |                                     | تحفيز الذات             |
|---------------|-----------------------------------------------------------|-------|----------------|-------------------------------------|-------------------------|
|               | t                                                         | F     | R <sup>2</sup> | B                                   | عناصر إدارة التميز      |
| 0.110         | 1.606 -                                                   | 7.314 | 0.0108         | 0.104 -                             | القيادة                 |
| 0.000         | 4.197                                                     |       | 0.0807         | 0.284                               | السياسات والاستراتيجيات |
| 0.021         | 2.322                                                     |       | 0.0243         | 0.156                               | إدارة الموارد البشرية   |
| 0.007         | 2.750 -                                                   |       | 0.0416         | 0.204 -                             | إدارة العمليات          |
| 0.972         | 0.003 -                                                   |       | 0.0009         | 0.030 -                             | العلاقات والموارد       |
| 0.051         | 1.967                                                     |       | 0.0159         | 0.126                               | التركيز على العملاء     |
| 0.877         | 0.154 -                                                   |       | 0.0001         | 0.012 -                             | نتائج الأعمال           |
| n= 210        | T الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 0.181                      |       |                | F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.06 |                         |

نصت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للبعد الثالث من الذكاء الشعوري (X) والمتمثل تحفيز الذات الذي جرى ترميزه بالرمز (X3)، وعناصر إدارة التميز (Y)، ويتضح من الجدول رقم (13)، أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (7.314)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (2.06) بمستوى دلالة معنوي (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (تحفيز الذات) في ممكنات عناصر إدارة التميز. وسيجري اختيار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بينهما، وكانت معادلة الانحدار الآتي :

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار :

عناصر إدارة التميز  $\beta + \alpha$  تحفيز الذات

القيادة = 0.450 + (- 0.104) تحفيز الذات

السياسات والاستراتيجيات = 0.450 + (0.284) تحفيز الذات

إدارة الموارد البشرية = 0.450 + (0.156) تحفيز الذات

إدارة العمليات = 0.450 + (- 0.204) تحفيز الذات

العلاقات والموارد = 0.450 + (- 0.030) تحفيز الذات

التركيز على العملاء = 0.450 + (0.126) تحفيز الذات

نتائج الأعمال = 0.450 + (- 0.012) تحفيز الذات

أما قيمة معامل الارتباط ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير ويمكن حسابه من خلال المعادلة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0108) لعنصر القيادة، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0108) من التباين الحاصل في عنصر القيادة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0807) لعنصر السياسات والاستراتيجيات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0807) من التباين الحاصل في عنصر السياسات والاستراتيجيات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0243) لعنصر إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0243) من التباين الحاصل في عنصر إدارة الموارد البشرية، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0416) لعنصر إدارة العمليات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0416) من التباين الحاصل في عنصر إدارة العمليات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0009) لعنصر العلاقات والموارد، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0009) من التباين الحاصل في عنصر العلاقات والموارد، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0159) لعنصر التركيز على العملاء "الضيوف"، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0159) من التباين الحاصل في التركيز على العملاء "الضيوف"، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0001) لعنصر نتائج الأعمال، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0001) من التباين الحاصل في عنصر نتائج الأعمال.

كامل بلغت قيمة  $t$  لعنصر لقيادة (- 1.606) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر السياسات والاستراتيجيات (4.197) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر إدارة الموارد البشرية (2.322) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر إدارة العمليات (- 2.750) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر العلاقات والموارد (- 0.003) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر التركيز على العملاء (1.967) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر نتائج الأعمال (- 0.154) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، عند مستوى الدالة  $\alpha = 0.01$ .

وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعـد "تحفيز الذات" في "عناصر إدارة التميز" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الفرعية الرابعة " يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لفهم وإدارة المشاعر في عناصر إدارة

التميز "

يوضح الجدول رقم (18) تحليل تأثير البعد الرابع من أبعاد الذكاء الشعوري "الفهم وإدارة المشاعر" في ممكنات عناصر إدارة التميز وذلك باستخدام (simple Regression)، وكانت النتائج كالاتي:

## جدول رقم (18)

تحليل تأثير بُعد الفهم وإدارة المشاعر في عناصر إدارة التميز

| تحليل تأثير بُعد الفهم وإدارة المشاعر في ممكنات عناصر إدارة التميز |         |        |                                     |         |                         |
|--------------------------------------------------------------------|---------|--------|-------------------------------------|---------|-------------------------|
| مستوى الدلالة                                                      | t       | F      | R <sup>2</sup>                      | B       | عناصر إدارة التميز      |
| 0.004                                                              | 2.934 - | 20.599 | 0.0269                              | 0.164 - | القيادة                 |
| 0.000                                                              | 8.335   |        | 0.2323                              | 0.482   | السياسات والاستراتيجيات |
| 0.014                                                              | 2.489   |        | 0.0204                              | 0.143   | إدارة الموارد البشرية   |
| 0.899                                                              | 0.128   |        | 0.0001                              | 0.008   | إدارة العمليات          |
| 0.117                                                              | 1.573   |        | 0.0112                              | 0.106   | العلاقات والموارد       |
| 0.011                                                              | 2.553   |        | 0.0196                              | 0.140   | التركيز على العملاء     |
| 0.145                                                              | 1.462   |        | 0.0088                              | 0.094   | نتائج الأعمال           |
| T الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 0.181<br>n= 210                     |         |        | F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.06 |         |                         |

نصت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للبعد الرابع من الذكاء الشعوري (X) والمتمثل ببعد الفهم وإدارة المشاعر الذي جرى ترميزه بالرمز (X4)، وعناصر إدارة التميز (Y)، ويتضح من الجدول رقم (13) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (20.599)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (2.06) بمستوى دلالة معنوي (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (الفهم وإدارة المشاعر) في ممكنات عناصر إدارة التميز. وسيجري اختيار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بينهما، وكانت معادلة الانحدار الآتي:

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار:

عناصر إدارة التميز  $\beta + \alpha$  = الفهم وإدارة المشاعر

القيادة = 0.645 + (- 0.164) الفهم وإدارة المشاعر

السياسات والاستراتيجيات = 0.645 + (0.482) الفهم وإدارة المشاعر

إدارة الموارد البشرية = 0.645 + (0.143) الفهم وإدارة المشاعر

إدارة العمليات = 0.645 + (0.008) الفهم وإدارة المشاعر

العلاقات والموارد = 0.645 + (0.106) الفهم وإدارة المشاعر

التركيز على العملاء = 0.645 + (0.140) الفهم وإدارة المشاعر

نتائج الأعمال = 0.645 + (0.094) الفهم وإدارة المشاعر

أما قيمة معامل الارتباط ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير ويمكن حسابه من خلال المعادلة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0269) لعنصر القيادة، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0269) من التباين الحاصل في عنصر القيادة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.2323) لعنصر السياسات والاستراتيجيات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.2323) من التباين الحاصل في عنصر السياسات والاستراتيجيات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0204) لعنصر إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0204) من التباين الحاصل في عنصر إدارة الموارد البشرية، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0001) لعنصر إدارة العمليات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0001) من التباين الحاصل في عنصر إدارة العمليات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0196) لعنصر العلاقات والموارد، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0196) من التباين الحاصل في عنصر العلاقات والموارد، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0196) لعنصر التركيز على العملاء "الضيوف"، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0196) من التباين الحاصل في التركيز على العملاء "الضيوف"، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0088) لعنصر نتائج الأعمال، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0088) من التباين الحاصل في عنصر نتائج الأعمال.

كامل بلغت قيمة t لعنصر لقيادة (- 2.934) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة t لعنصر السياسات والاستراتيجيات (8.335) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة t لعنصر إدارة الموارد البشرية (2.489) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة t لعنصر إدارة العمليات (0.128) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي

تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر العلاقات والموارد (1.573) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر التركيز على العملاء (2.553) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر نتائج الأعمال (1.462) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، عند مستوى الدالة  $\alpha = 0.01$

وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد "الفهم وإدارة المشاعر" في "عناصر إدارة التميز" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الفرعية الخامسة :  
الفرضية الفرعية الخامسة "يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية للمهارات الاجتماعية في عناصر إدارة التميز"

يوضح الجدول رقم (19) تحليل تأثير البعد الخامس من أبعاد الذكاء الشعوري "المهارات الاجتماعية" في ممكنات عناصر إدارة التميز وذلك باستخدام (simple Regression)، وكانت النتائج على النحو الآتي :

جدول رقم (19)

تحليل تأثير بُعد المهارات الاجتماعية في عناصر إدارة التميز

| المهارات الاجتماعية                 |         | تحليل تأثير بُعد المهارات الاجتماعية في ممكنات عناصر إدارة التميز |         |         | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------------|
| عناصر إدارة التميز                  | B       | R <sup>2</sup>                                                    | F       | t       |               |
| القيادة                             | 0.04    | 0.0016                                                            | 304.062 | 0.168   | 0.853         |
| السياسات والاستراتيجيات             | 0.016 - | 0.0003                                                            |         | 0.711 - | 0.478         |
| إدارة الموارد البشرية               | 0.961   | 0.9235                                                            |         | 43.491  | 0.000         |
| إدارة العمليات                      | 0.027 - | 0.0007                                                            |         | 1.120 - | 0.264         |
| العلاقات والموارد                   | 0.039 - | 0.0015                                                            |         | 1.500 - | 0.135         |
| التركيز على العملاء                 | 0.035 - | 0.0012                                                            |         | 1.667 - | 0.097         |
| نتائج الأعمال                       | 0.015 - | 0.0002                                                            |         | 0.621 - | 0.535         |
| F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.06 |         | T الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 0.181 n= 210                       |         |         |               |

نصت الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للبعد الخامس من الذكاء الشعوري (X) والمتمثل ببعد المهارات الاجتماعية الذي جرى ترميزه بالرمز (X5)، وعناصر إدارة التميز (Y)، ويتضح من الجدول رقم (13) إن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (304.062)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (2.06) بمستوى دلالة معنوي (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (المهارات الاجتماعية) في ممكنات عناصر إدارة التميز. وسيجري اختيار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بينهما، وكانت معادلة الانحدار الآتية :

$$Y = \alpha + \beta X5$$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار :

عناصر إدارة التميز  $\beta + \alpha$  = المهارات الاجتماعية

القيادة = 0.956 + (0.04) المهارات الاجتماعية

السياسات والاستراتيجيات = 0.956 + (- 0.016) المهارات الاجتماعية

إدارة الموارد البشرية = 0.956 + (0.961) المهارات الاجتماعية

إدارة العمليات = 0.956 + (- 0.027) المهارات الاجتماعية

العلاقات والموارد = 0.956 + (- 0.039) المهارات الاجتماعية

التركيز على العملاء = 0.956 + (- 0.035) المهارات الاجتماعية

نتائج الأعمال = 0.956 + (- 0.015) المهارات الاجتماعية

أما قيمة معامل الارتباط ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير ويمكن حسابه من خلال المعادلة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0016) لعنصر القيادة، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0016) من التباين الحاصل في عنصر القيادة، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0003) لعنصر السياسات والاستراتيجيات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0003) من التباين الحاصل في عنصر السياسات والاستراتيجيات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.9235) لعنصر إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن ما مقداره (0.9235) من التباين الحاصل في عنصر إدارة الموارد البشرية، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان

مقدارها (0.0007) لعنصر إدارة العمليات، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0007) من التباين الحاصل في عنصر إدارة العمليات، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0015) لعنصر العلاقات والموارد، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0015) من التباين الحاصل في عنصر العلاقات والموارد، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0012) لعنصر التركيز على العملاء "الضيوف"، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0012) من التباين الحاصل في التركيز على العملاء "الضيوف"، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.0002) لعنصر نتائج الأعمال، وهذا يعني أن ما مقداره (0.0002) من التباين الحاصل في عنصر نتائج الأعمال.

كامل بلغت قيمة  $t$  لعنصر لقيادة (0.168) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر السياسات والاستراتيجيات (-0.711) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر إدارة الموارد البشرية (43.491) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر إدارة العمليات (-1.120) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر العلاقات والموارد (-1.500) وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر التركيز على العملاء (-1.667) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، كما بلغت قيمة  $t$  لعنصر نتائج الأعمال (-0.621) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (0.181)، عند مستوى الدالة  $\alpha = 0.01$ .

وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية ليعد "المهارات الاجتماعية" في "عناصر إدارة التميز" لدى المدراء أو نوابهم أو مديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الخامس من الفرضية الرئيسية الثانية.

### الاستنتاجات والتوصيات:

- أولاً : لقد توصل البحث عدداً من الاستنتاجات كالاتي :
    1. اتجه تفكير الباحثين خلال السنوات الأخيرة إلى أهمية الذكاء الشعوري كونه يشمل أهم العوامل المؤثرة في نجاح القادة الإداريين، وانطلاقاً من هذا التصور تركزت مهمة البحث على أثر وعلاقة الذكاء الشعوري كالجوانب الشخصية مع إمكانات عناصر إدارة التميز.
    2. على الرغم من أن الذكاء الشعوري لم يكن حديثاً في كل مضامينه، فقد أتضح أن معظم المدراء الإداريين على اختلاف سماتهم الشخصية، ومستوياتهم الإدارية وأنماط سلوكهم القيادي يجهلون الكثير عن ماهية الموضوع ويتداخل لديهم بشكل كبير مع مفهوم الذكاء العادي (الأكاديمي)، لذلك أظهر البحث مستوى متوسطاً في الذكاء الشعوري لدى هؤلاء المديرين .
    3. تهدف إدارة التميز إلى تحقيق رضا العملاء "الضيوف" و ولانهم من خلال تقديم مستوى متميز من الخدمات التي يرغبون فيها ، كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق .
    4. تشكل إدارة التميز إطاراً فلسفياً وإدارياً متكاملأً أمام منظمات الأعمال من خلال جعل التميز هدفاً استراتيجياً فضلاً عن التركيز على إرضاء العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين وما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولاً إلى تحقيق إدارة التميز في المؤسسات السياحية .
    5. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء الشعوري (الوعي بالذات ، وإدارة الانفعالات ، وتحفيز الذات، والفهم وإدارة المشاعر ، والمهارات الاجتماعية)، و نتائج تحقيق ممارسة الممكّنات لإدارة التميز ( القيادة، السياسات / الاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء "الضيوف"، و نتائج الأعمال).
    6. التميز لعبة مشتركة يسهم فيها أطراف متعددون لا بد أن يكون لكل منهم منفعة. وتوازن المنافع بين أصحاب المصالح شرطاً لتحقيق التميز واستمراره WIN/ WIN GAME .
- استنتج الباحث : أن تميز المؤسسات السياحية تتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة تؤدي إلى تحقيق نتائج متفوقة للحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل بجودة الخدمات السياحية والخدمات المساندة التي يمكن قياسها بناء على معايير تعتمد على مؤشرات ملموسة وغير ملموسة.

### ثانياً : التوصيات

نتناول هذه الفقرة عرضاً لأهم التوصيات التي يمكن للمنظمات عينة البحث الاستفادة منها، وانطلاقاً من الاستنتاجات التي تمخضت عنها هذا البحث قام الباحث بتقديم بعض التوصيات ، واضعاً إياها بين يدي الباحثين والمعنيين في تلك المنظمات، لذا فأهم التوصيات التي يراها الباحث هي على وفق الآتي :



1. الاهتمام بالتعرف علي مستوى الذكاء الشعوري لدى المدراء ونوابهم ومديري التخطيط والجودة في المؤسسات السياحية في العراق، لأهميته بشكل عام في الحياة العملية والإدارية.
2. ضرورة تفهم حقيقة أن الذكاء الشعوري هو عنصر حاسم في بناء الشخصية وبلورتها بما يضمن الوصول إلى مستوى فاعل للقيادات الإدارية وأن تسعى المنظمات في جعل مستوى هذا الذكاء للفرد من الأولويات التي تؤهله لشغل المنصب الإداري والانتقال من مستوى إداري إلى آخر .
3. على المنظمات موضوع البحث التواصل مع التقدم العلمي في مجال الإدارة ، ولاسيما ما يشمل الجوانب القيادية، من خلال متابعة الظواهر والاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تظهر بين الحين والآخر على المستوى العالمي، والاتصال بالمؤسسات والوكالات العالمية المتخصصة بشأن ذلك، باستخدام شتى الوسائل كشبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).
4. أن تقوم المنظمات بمفاتيح المؤسسات العراقية المتخصصة (الكليات الإدارية) لرفدها بالبرامج التدريبية الخاصة بالذكاء الشعوري، والاستعانة بأساتذة الجامعات المتخصصين لتنفيذ تلك البرامج في مواقعها، في الوقت الذي تلتزم فيه هذه المنظمات بتقديم كافة التسهيلات في سبيل ذلك .
5. إنشاء نموذج وجائزة خاصة بالتميز العراقي وتستند الجائزة إلى معايير النموذج الأوربي أو نماذج الدول العربية، من أجل أن تكون أرفع وأسمى جائزة للتميز المؤسسي على مستوى الوزارات والهيئات الحكومية الاتحادية في العراق، على أن تكون مشاركة الجهات الحكومية إجبارية،
6. ضرورة احترام المنظمات للمنهج العلمي في تطبيق إدارة التميز من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة وخاصة على مستويات العمليات لما يمتلك من أثر في الوصول إلى إدارة التميز. هذه بعض التوصيات التي نراها كفيلة بتحسين الوضعية التنافسية من خلال تبني منهج الذكاء الشعوري وإدارة التميز وبالتالي إمكانية ترقية إدارة متميز من خلال إشراك جميع المتعاملين وذلك بأعداد نظام وطني لإدارة التميز و الإلتقان في كل المستويات ( مدارس، وحكومة، ومؤسسات، وجامعات.... الخ ) حتى تصبح إدارة التميز مسؤولية الجميع.

#### المصادر :

##### أ- الكتب :

1. أبو رياش، حسين، الصافي، عبد الحكيم، وآخرون "الدافعية والذكاء العاطفي" دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
2. أبو النصر، مدحت "تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني) مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة" دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008 .
3. جولمان، دانيال "الذكاء العاطفي" ترجمة ليلي ألبالي، مراجعة محمد يونس، سلسلة علم المعرفة رقم (262)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000.
4. الخضر، عثمان "الذكاء الوجداني-أعادة صياغة مفهوم الذكاء" شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، ط2، الكويت، 2008.
5. خوالدة، محمود عبد الله محمد "الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي" دار الشروق للنشر والتوزيع والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
6. حسن، عبد العزيز علي "الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود" المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، 2009.
7. زايد، محمد عادل "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل" المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.
8. السلمي، علي " إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
9. السبادوني، السيد إبراهيم "الذكاء الوجداني، أسسه، تطبيقاته، تنميته" دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. الصيرفي، محمد" التميز الإداري-للمعاملين بقطاع التربية والتعليم"مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
11. العيتي، ياسر "ما فوق الذكاء العاطفي- حلوة الإيمان" دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، 2005.
12. العيتي، ياسر "الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة" دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 6 ، دمشق، 2010.
13. فاروق، السيد عثمان ، و محمد عبد السميع، رزق " مقياس الذكاء الانفعالي:القياس والاختبارات النفسية أسس وأدوات" دار الفكر العربي، القاهرة ، 2002.
14. مبيض، مأمون " الذكاء العاطفي والصحة العاطفية" المكتب الإسلامي، دمشق، 2003.

##### ب- الرسائل والاطاريح الجامعية :

1. الطائي، إبراهيم خليل إبراهيم "الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية"رسالة تقدم بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في أدرة الأعمال، غير منشورة، 2004.
2. الزبيدي، بلال كامل عودة "الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية الأداء المنظمي"رسالة تقدم بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2010.

##### ج- الدوريات والبحوث والمؤتمرات :

3. الرشيد، صالح ابن سليمان " نحو بناء أطارا منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية" المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ( الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز) شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية (27-29 تشرين الثاني ، 2004
4. الرشيد، صالح ابن سليمان " التميز في الأداء- ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال" مجلة أفق اقتصادية، العدد 116، المجلد 29، مركز البحوث والتوثيق، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
5. الدوري، حسين " الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري" ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول - إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان 2008.

6. الصياد، عبد العاطي احمد "فرض البحث وعلاقته بالفرض الإحصائي في البحث الامبيرقي" مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الثاني، القاهرة، 1983.

#### د- الانترنت:

1. أبو عمشة، محمد كمال " إدارة التميز في المنظمات الخليجية " قناة العربية، آخر تحديث: السبت 15 شعبان 1432هـ - 16 يوليو 2011م: [www.alarabiya.net](http://www.alarabiya.net)
2. شوقي، قبطان " إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة" الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. 15 / 2012/9 [labocolloque5.voila.net/39chaoukikebtane.pdf](http://labocolloque5.voila.net/39chaoukikebtane.pdf)
3. الصواف، محفوظ حمدان، و اسماعيل، عمر علي " نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية : دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل" منشور على الموقع الالكتروني : [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/77.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/77.doc)
4. صرن، رعد، و زاهر، تيسير " نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية" منشور على الموقع الالكتروني: <http://to22to.com/vb/t-61619-post14.htm>

#### A. The Books:

- 1- Goleman, D. "Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ" New York , A Bantam Book, 1995.
- 2- Mayer, J.D. & Salovey, P. , "What is emotional intelligence?" In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.), "Emotional Development and Emotional Intelligence": Educational Implications: 3-31. New York: Basic Books, 1997.

#### B. Periodic and Researches and Seminars:

1. Bar – On, R, "Emotional Quotient Inventory: Measure of Emotional Quotient Inventory" Toronto, Ontario: Mutti-Health Systems, 1997.
2. Egan, S. "Embracing Excellence in Education" Sheffield Hallam University, 2003.
3. Alrayes, R. "Quantities Analysis of the Self Assessment Scores of 45 Organizations Which were Assessed by EFQM Excellence Model" for Master Degree, United Kingdom: Sheffield Hallam University, 2003.
4. EFQM, "Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education" Sheffield Hallam University, 2003.
5. Viriyavidhayavongs, V. and Jiamsuchon, S. "The Relationship between Emotional Quotient (EQ) and Leadership Effectiveness in Life Insurance Business Organizations" ABAC today Journals, May, 2001.
6. Langhorn, S. "How emotional intelligence can improve management performance" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 16, No.4, 2004.
7. Santos-Vijande, Maria Leticia., Alvarez-Gonzalez, Luis I., " TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey", International Journal of Business Science and Applied Management Volume 2 / Issue 2 / pages 21-41.(2007)

#### D. Conferences:

1. Antonaras, A., & others "The Strategic Importance of Benchmarking as a Tool for Achieving Excellence in Higher Education" A Paper for The 3rd Annual Scientific Quality Congress in the Middle East 2009, Dubai: e-University, 2009.
2. Hassan zadeh ,Hamid Reza, "Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference, 15-17 June 2005.