

تأثير الذكاء العاطفي على الكفاءة الإنتاجية

دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان / أبي غريب

أ.م.د. شذى عبود شاكر
معاونة في متوسطة المستنصرية للبنين
Shatha_abood@yahoo.com

م. سلام عبدالجليل والي الرمضان
معاون مدير عام تربية بغداد الكرخ الأولى
s.alrmdhan207@umail.ac.ir

أ.د. خالد عبدالله إبراهيم

جامعة الفلوجة

كلية الإدارة والاقتصاد

khalid.abdallah@uofallujah.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.6.23>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١٢/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٢٧

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/١٨

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء العاطفي على الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان / أبي غريب، إذ بلغت العينة (130) عضواً وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (120) استبانة.

وأبرز ما توصل إليه الباحثون وجود أثر ذات دلالة احصائية من فهم وإدراك عواطف الآخرين وإدراك العلاقات الانسانية على الكفاءة الانتاجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذكاء العاطفي واعطائه الأولوية في العمل الاداري وتنمية مهارات وقدرات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. فضلاً عن أهمية الكفاءة الانتاجية على مستوى المجتمع والمنظمة والفرد وتشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج والارتباط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد والاموال لتحقيق المستوى من المخرجات، إذ طرحت الدراسة المشكلة حول تأثير الذكاء العاطفي على الكفاءة الانتاجية وتمثل ذلك عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الكفاءة الانتاجية، الشركة العامة لمنتجات الألبان / أبي غريب.

الذكاء العاطفي: قدرة الموارد البشرية للتعرف على علاقتهم مع الآخرين وتحفيز ذاتهم وفهم عواطفهم.

الكفاءة الإنتاجية: هي علاقة بين مدخلات العملية الانتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، إذ ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٦) ٢٠٢٢

الصفحات: ٤٠٣-٤١٨

(٤٠٣)

The Effect of Emotional Intelligence on Productive Efficiency
Afield study of the opinions of a sample of workers in the general
company for dairy products / abi ghraib

Abstract

The study aimed to show the impact of emotional intelligence on productive efficiency from the point of view of employees of the General Company for Dairy Products / Abi Ghraib where the sample reached 130 members and the number of questionnaires recovered and valid for the analysis of 120 questionnaires.

The researchers highlighted the fact that there is a statistically significant impact of understanding and understanding the emotions of others and the awareness of human relationships on productive efficiency. The study recommended the need to pay attention to emotional intelligence and give priority to administrative work and develop the skills and abilities of the organization's workers in order to achieve its objectives.

In addition to its importance and productive efficiency at the level of society, organization and individual, it refers to the relationship between resources and results and the link to the question of how much inputs are materials and money to achieve the level of output.

Keywords: Emotional Intelligence, Production Efficiency, General Dairy Company/Abi Ghraib.

Emotional Intelligence: The ability of individuals to get to know their relationship with others, motivate themselves and understand their emotions.

Production efficiency: It is a relationship between the inputs of the production process on the one hand and the outputs resulting from this process on the other, where the production efficiency increases as the ratio of output to the user increases from resources.

المقدمة:

لقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة عدة تغيرات في تركيب المنظمات والمجتمعات عن طريق النمو الاقتصادي السريع، التكنولوجيا الحديثة المتطورة، وحتى الدول النامية دخلت مرحلة التصنيع واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة واعتمادها على أسلوب التطوير نحو مستقبل أفضل عن طريق القوى البشرية ذات الكفاءة العالمية التي تمثل أهم العناصر المنتجة.

لهذا يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الإدارية المهمة في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات لأن الذكاء العاطفي أكثر ارتباطاً بقدرة الفرد على نجاحه في العمل فكلما زادت صعوبات العمل الذي يؤديه الأفراد كلما زادت أهمية الذكاء العاطفي والنجاح فيه، فضلاً عن أن الذكاء العاطفي يعد من متطلبات النجاح والأبداع للمنظمات، وبهذا ركزت المنظمات على دعم الذكاء العاطفي عن طريق تطويرها للبرامج التدريبية الذي له أثر كبير على تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها في العمل، فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يستطيع ان يتخذ قراراته وإسعاد العاملين في المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية، وعليه فإن الذكاء العاطفي يعد إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنموية ويلعب دوراً مهماً في تحديد معالم التنمية، وهذا الانتاج يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والاثراء الوظيفي، وقد تناولت الدراسة مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته ومفهوم الكفاءة الانتاجية وطرق زيادته وأبعاده وأهميته.

المبحث الأول: منهجية الدراسة:**أولاً: مشكلة البحث:**

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي في منتصف التسعينات والمناداة بتطبيقه في المنظمات لما له من نتائج ايجابية على كفاءة المنظمة، إلا انه كمفهوم لا يزال ضعيف تطبيقه في المنظمات، وتتمحور مشكلة البحث حول مستوى ممارسة الذكاء العاطفي في المنظمة المبحوث ومستوى الكفاءة الانتاجية عن طريق الآتي:

١. ما مدى تأثير الذكاء العاطفي على الكفاءة الانتاجية؟
٢. ما مدى أدراك العينة لأهمية متغيرات البحث؟
٣. هل يؤثر الذكاء العاطفي على الفرد نفسه؟ وهل يؤثر على الكفاءة الانتاجية؟
٤. ما درجة التوافق بين آراء المبحثين؟

ثانياً: أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة على الرغم من كثرة الدراسات الاجنبية التي تضمنت دراسة مفهوم الذكاء العاطفي، إلا أن الدراسات العربية لا تزال تعاني من حاجة شديدة حول تسليط الضوء على تلك المتغيرات والسعي نحو تطبيقها لنجاح منظمات الاعمال، وهذا البحث يقدم إضافة علمية جديدة تسهم في تعميق الاطار النظري المتعلق بمتغيرات البحث، وأهمية الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في نجاح الفرد في حياته وفي أدائه لعمله وتحقيق الرضا والتفوق في علاقاته، ومن ثم الخروج بتوصيات يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تعزيز مفهوم الذكاء العاطفي وأثره على الكفاءة الانتاجية والحد من الظواهر السلبية ودعم الظواهر الايجابية.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مفهوم الذكاء العاطفي وابعاده ومستوى الذكاء العاطفي للعاملين في الشركة.
٢. الوقوف على مدى تطبيق الذكاء العاطفي في المنظمة العراقية ومساهمته في تحقيق اهدافها.
٣. التعرف على مفهوم الكفاءة الانتاجية في المنظمة.
٤. المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم في بيئة العمل والاستفادة منها في الكفاءة الانتاجية.

رابعاً: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي عن طريق استطلاع اراء عينة من العاملين في الشركة والبحث لكلا من الذكاء العاطفي و الكفاءة الانتاجية.

خامساً: حدود البحث:

تقسم حدود البحث إلى حدود زمانية ومكانية:

١. **الحدود الزمانية:** وهي فترة كتابة البحث وتحليل نتائجه وتمتد من ٢٠٢٢/١/١٥ إلى ٢٠٢٢/٤/١٥.
٢. **الحدود المكانية:** وهي مكان تطبيق البحث الميداني، إذ حصل التطبيق على عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان.

سادساً: عينة البحث:

استهدف البحث عينة تمثلت من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان وتم توزيع (130) استمارة وتم استرجاع (120) استمارة صالحة للتحليل.

سابعاً: ادوات البحث:

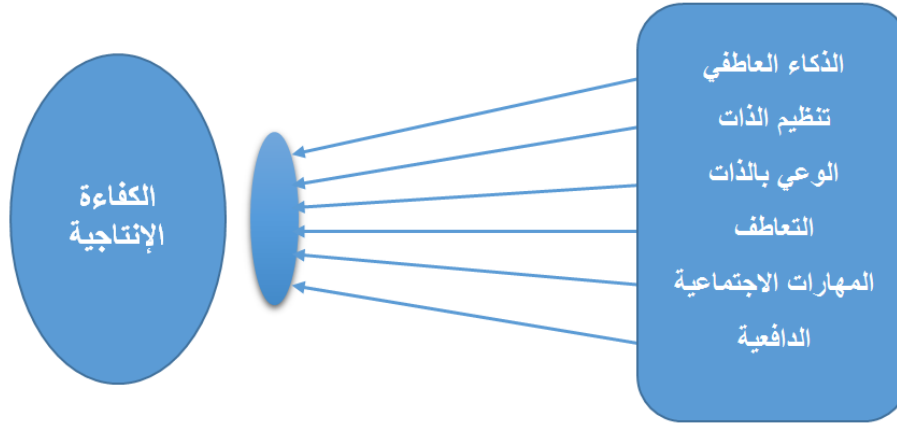
١. **البيانات الأولية:** يتم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان على عينة البحث والبالغ عددها (130) استمارة وتم استرجاع (120) استمارة وبسببة (88%).
٢. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من مراجعة المكثبات والدوريات والمؤتمرات والمجلات العلمية.

ثامناً: الأساليب الاحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج:

لقد استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS) واعتماد مجموعة الادوات الاحصائية الآتية لمعالجة البيانات:

١. الوسط الحسابي قياس مدى توافق الاجابات.
٢. الانحراف المعياري لتشخيص مدى تشتت فهم الاستجابة الفعلية من وسطها الحسابي.

تاسعاً: أنموذج البحث:



الشكل (1) أنموذج البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

عاشراً : فرضيات البحث:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي والكفاءة الانتاجية.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي على الكفاءة الانتاجية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء العاطفي):

١. دراسة (Chales,et.al.,(2018):

Emotional Intelligence and Leadership competencies: A study of Ministry of work, Owerri.

الذكاء العاطفي والكفاءات القيادية

لقد جرت هذه الدراسة في وزارة العمل نيجيريا (أويري) وهدفت إلى تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي وكفاءة القيادة عن طريق استبيان قام به الباحث لـ(123) عينة من كافة مستويات وزارة العمل وكان من نتائج هذه الدراسة ان للذكاء العاطفي تأثير كبير على كفاءة القيادة ووصت الدراسة إلى وجود قدرة القائد على امتلاك صفات شخصية تساعد على تحسين الاداء.

٢. دراسة نعيمة (٢٠١٦):

الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة

جرت هذه الدراسة في الجزائر وكان هدفها هو معرفة آراء مجموعة من العاملين وكوادر المؤسسة العمومية حول مفهوم الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة منظماتهم وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي وتحسين اداء المنظمة، إذ كلما امتلك العاملين قدرات وكفاءات الذكاء العاطفي كلما زاد ذلك من العلاقات الايجابية والتعاون داخل المنظمة، وهذا بدوره

يزيد من القدرة على حل الكثير من المشاكل وإدارة الصراع مما يؤثر بإيجابية على كفاءة المنظمة ويزيد من كفاءتها على إدارة عملها بجدية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية):

١. دراسة (Gls,et.al.,(2010):

تأثير التدريب على الكفاءة الإنتاجية

حدثت هذه الدراسة في نابلس وكان هدف الدراسة في التعرف على اثر التدريب على الكفاءة الانتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية، وتكونت العينة من (17) موظفاً، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهداف واضحة للتدريب مرتبطة بالاستخدام الامثل للموارد في المصنع والتدريب ويشمل جوانب فنية ومعرفية، بحيث ينمي للمدرب هذه الجوانب (الفنية، المعرفية) الضرورية للعمل، أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة ان يتم استشارة الموظفين في البرامج التدريبية المقدمة لهم من قبل إدارة الموارد البشرية وضرورة ان يتم التركيز على البرامج التي تساعد في زيادة الكفاءة الانتاجية في المصنع.

٢. دراسة (Shaaban (2009):

تحسين كفاءة خطوط الانتاج غير المتوازنة عن طريق عدم التقيد بالأوقات الروتينية لتقديم الخدمة هذه الدراسة حدثت في السودان وكان هدفها البحث عن الفوائد أو المنافع التي من الممكن الحصول عليها نتيجة الاخلال بوقت التشغيل بشكل مقصود لخطوط الانتاج غير الآلية، وانسجاماً مع مختلف الاطوال، وحجم المخزون الاحتياطي ودرجات عدم التوازن وتم تحليل بيانات الانتاج باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في مختلف الاستنتاجات، وقد توصلت الدراسة إلى ان افضل التشكيلات هي اتباع نظام روتيني اقل، وهذا يؤدي إلى انخفاض اوقات التعطيل وإلى انخفاض متوسط مستويات المخزون الاحتياطي عنها من ذلك الخط المتوازن.

المبحث الثالث: الجانب النظري:

الذكاء العاطفي:

أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي:

لقد تعددت تعريفات الذكاء العاطفي بأنه قدرات أو مهارات أو سمات شخصية وعرف من وجهات نظر متعددة منها (قدرة الفرد بالتعرف على الانفعالات لديه ولدى الآخرين) (حسين وحسين، ٢٠٠٦: ٣٥) وعرفها (عبدالغفار، ٢٠٠٣: ١٣٨) على انه (قدرة الفرد على التعرف على عواطفه وفهم معانيها وعلاقاتها والوعي لها وتنظيمها في منظومة ذاتية التفاعل مع العقل لتحقيق وتنمية أهدافهم الذاتية والعاطفية).

وبعد مفهوم الذكاء من المفاهيم التي يدور حولها النقاش بين علماء النفس كالمسؤولين عن اتخاذ القرارات في مختلف المجالات، ويحمل الذكاء معنى الزيادة في القوة العقلية المعرفية، فهناك اعتقاد خاطئ من يقول بأن الاشخاص الاعلى في الذكاء يصلون لأعلى مستويات النجاح، فهناك كثير من الاذكياء يتعشرون ويقضون حياتهم فريسة القلق والتوتر والاكتئاب وآخرون أقل ذكاء يتخذون مواقع مهمة وناجحة، وهي ما يطلقون عليها بمهارات الذكاء العاطفي من وعي وادراك للذات والمشاركة في العاطفة والتعاطف والتواصل الاجتماعي (سالم، ٢٠١٤: ٢٤-٢٥).

وأشارت الدراسات الحديثة وخصوصاً دراسة كل من (Emerole, Charles, Etifit, 2018:121) ان الأفراد لديهم قدرات للاعتراف بما يشعرون واستقرار المعلومات العاطفية مما يؤدي ذلك في اختلافات على اختلاف ردود افعالهم لنوع معين من المحفزات العاطفية، واتفقت الكثير من الدراسات على ان الموظفين ذو الذكاء العاطفي تكون مواقفهم ايجابية في عملهم على عكس ذوي الذكاء المنخفض.

وذكر (Woolsey,2016:250) ان الذكاء العاطفي هو أدراك الفرد لمشاعره والقدرة على محاورتها والسيطرة عليها من أجل سهولة التفكير والتعرف وفهم مشاعر الآخرين. أما من وجهة نظر الباحثين فإن الذكاء العاطفي هو (الانفعالات الايجابية والمهارات والدقة في تقدير المشاعر والقدرة على ادارتها ذاتياً من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة عن طريق تلك المقدرات الأساسية التي يمتلكها الأفراد).

ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي:

يعد الذكاء العاطفي من المصطلحات المعاصرة شغل تفكير الكثير من الباحثين في العلوم النفسية والإدارية والاجتماعية وازداد الاهتمام مع ازدياد التحديات التي تواجه الأفراد والمنظمات في ظل التكنولوجيا الحديثة واشتداد حدة المنافسة للحفاظ على الموارد البشرية والتي تدير المنظمات لهذا ظهرت الحاجة إلى الذكاء العاطفي (الغالبى وعلي، ٢٠١٤: ٤٥).

وأشار (ماضي، ٢٠١٤: ٤٨) إلى ان الذكاء العاطفي يرجع إلى أهمية العواطف في حياتنا اليومية وفي عملنا شكل خاص، فالأفراد يتأثرون بعواطفهم والتي تزيد من الروح المعنوية بين العاملين لكن من الممكن ان تكون لها آثار سلبية ومنها الخوف والقلق والحيرة والغضب وهذه تقلل من الروح المعنوية للأفراد وكما قال (Zeidneretal,2009:20) أن العاطفة من المحددات الأساسية لسلوك الأفراد في عملهم والتي تؤثر على انتاجيتهم وبالتالي تؤثر على الأداء. أما (حامد وحسون، ٢٠١٠: ١١١) فاعتقدوا بأن الذكاء العاطفي يتمثل بالآتي:

١. فهم الأدوار والمسؤوليات بصورة عملية.
٢. جعل عملية اتخاذ القرار اكثر جودة.
٣. يطور المهارات القيادية وبناء فرق عمل فعالة وحل المشاكل.
٤. إمكانية جعل الأهداف المعقدة والمتعددة متوافقة مع بعضها.
٥. زيادة التشجيع والتعاون مع العاملين وتشجيع الإيجابية في العمل.

ثالثاً: مكونات الذكاء العاطفي:

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين لمكونات أو أبعاد الذكاء العاطفي مكونات الذكاء العاطفي وفق (سالوفي وماير، ١٩٩٥):

١. الوعي بالذات: وتعني وعي الأفراد لمشاعره وعواطفه وانفعالاته والوعي بأفكاره المرتبطة بهذه المشاعر.
٢. أسرى الانفعالات العاصفة: أي قدرة الفرد بالتحكم في مشاعره وليس منعها وإنما تهدئتها.
٣. الاستعداد الرئيسي: وتعني الطاقة التي تتأثر في القدرات ايجابياً وسلبياً وينطوي ذلك على مهارة التحكم في الاندفاع وهي من المهارات النفسية.
٤. الفنون الاجتماعية: وهي اقامة علاقات ايجابية ومثمرة مع الآخرين.

٥. التعاطف أي قراءة مشاعر الآخرين من تعبيرات وجوههم ومن صوته (محمد، ٢٠٠٩: ٢٣-٢٤).

ويشير (الأسطل، ٢٠١٠: ٢٨-٣٠) إلى المكونات الآتية للذكاء العاطفي:

١. **العواطف الاخلاقية:** وتعني توفر العواطف والسلوكيات التي تشارك وتهتم بالآخرين وتقديم المساعدة لهم والتسامح معهم.
 ٢. **المهارات الفكرية:** ومنها التفكير الواقعي (الخداع الذاتي) والتفاؤل وتغير طريقة التصرف.
 ٣. **العواطف:** وهي عبارة عن جهاز اتصال سريع بداخل المخ يسيطر عليه المهاد واللوزة وفصوص الجبهة في كساء المخ وترسل المعلومات إلى أجزاء الجسم.
- أما (محمود حسين، ٢٠٠٣) فقد حدد المكونات أو الأبعاد للذكاء العاطفي بستة أبعاد منها (العواطف الأخلاقية، مهارات التفكير، حل المشكلات، المهارات الاجتماعية، النجاح العملي الأكاديمي، العواطف) (أحمد، ٢٠١١: ٤٨٤-٤٨٥).
١. **المهارات الشخصية:** أي وعي الأفراد بمشاعره ليصبح أكثر مهاره في قراءة مشاعر الآخرين والوصول إلى أهدافه بكفاءة وفاعلية.
 ٢. **الابتكار:** كلما كان الفرد متأنياً في تفكيره كان له القدرة على التفكير والابتكار.
 ٣. **العلاقات والصدقات:** لابد للفرد ان يتحلى بها حتى يكون صادقاً ويستطيع التعاون مع الآخرين.

رابعاً: قياس الذكاء العاطفي:

يوجد عدة طرق مختلفة لقياس الذكاء العاطفي ويرجع سبب الاختلاف إلى تباين وتفسير مفهوم الذكاء العاطفي ويفسر على انه سمه شخصية أو قدرة عقلية (معرفية)، ولهذا هناك ثلاث أنواع من الاختبارات لقياس الذكاء العاطفي ومنها: (القاضي، ٢٠١٢: ٤٨-٤٩)

١. **المقياس الأول:** اختبارات الاداء الاقصى وهي اختبارات تقيس قدرة الفرد على قيامه بمهارات معينة ومن خلالها يقاس الذكاء العاطفي ويكون بالاعتماد على نموذج القدرة لماير وسالوفي.
٢. **المقياس الثاني:** استبانات التقديم الذاتي وهذه مكونه من عدة اسئلة يقوم الفرد بالإجابة عنها بالتالي تقيم ذاته ومهارته مثل القدرات المرتبطة بالمشاعر والاحاسيس مستخدماً بذلك نموذج جولمان.
٣. **المقياس الثالث:** اختبارات تقديرات المحيطين وهي طريقة لمقياس السمات الشخصية وهي طريقة قريبة من المقياس الثاني (تقرير الذات)، ويستخدم هذا الاختبار للحصول على معلومات حول إدراك الآخرين لسمات الفرد المستهدف فيما يتعلق بالذكاء العاطفي (bar-on, parker, 2000:153).

أما (جميل وآخرون، ٢٠١٧: ٣٥٥-٣٥٦) فاتفقوا على مجموعة من الأبعاد لقياس الذكاء العاطفي ومنها:

١. **تنظيم الذات:** وهي سيطرة الفرد على انفعالاته وعواطفه لتحقيق هدفه المنشود.
٢. **الوعي بالذات:** وتعني الوعي العاطفي والانفعالي من حيث إدراك الفرد لمشاعره وتقييم لذاته والثقة بالنفس ويعرف بأنه مجموعة من المهارات الشخصية والاستراتيجية التي تستخدم من قبل الفرد للوصول إلى أهدافه.

٣. **التعاطف:** وهي قابلية الفرد على دراسة افكار الآخرين عن طريق نبذة الصوت وتعبير الوجه وحركه اليدين وهذا يدل على فهم عواطف الآخرين ومساعدتهم.
٤. **المهارات الاجتماعية:** قدرة الفرد في اقناع الآخرين وإقامة العلاقات الاجتماعية معهم، فضلاً عن العمل الجماعي وإدارة الأزمات والصراعات.
٥. **الدافعية:** وهي مدى تحمل الفرد لضغوطات العمل عن طريق دفعه للعمل بشكل متواصل ويكون متفائلاً في عمله والدافعية هي الميول العاطفية والتي تساعد على بلوغ الهدف.
- ويمكن إضافة نقطة أخرى لقياس الذكاء العاطفي من قبل الباحثين وهي:
٦. **المعرفة:** وتكون عن طريق الحواسيب عن طريق تنفيذ ومعالجة العمليات وتوصيل النتائج إلى الوحدات التي تسهم في دعم القرار.

الكفاءة الإنتاجية:

أولاً: مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

إن الانتاجية بشكل عام تبين العلاقة بين المدخلات والمخرجات في المنظمة والمدخلات هي الإمكانيات المتاحة لتأدية الخدمات، أما المخرجات هو مقدار ما يقدم من خدمة أو انتاج وتعرف الكفاءة الانتاجية: بأنها العلاقة بين المخرجات (النتائج) وجميع عناصر الإنتاج (قاسم، ٢٠١٠: ١٥). أو ان الكفاءة الانتاجية يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة وبالتالي تعد وسيلة لتحقيق المزايا الآتية:

١. تمكن المستهلك من الحصول على سلع وخدمات بأسعار منخفضة وجودة عالية.
 ٢. تدعم البنيان الاقتصادي للمجتمع وذلك بزيادة العائد وإتاحة الفرص وزيادة المدخرات والاستثمارات مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى المعيشة.
 ٣. توفير فرص للعاملين.
 ٤. تحقيق أرباح ممتازة للمستثمر عن طريق الإسراف في الموارد وتلاشي صورة الضياع (أبو قحف، ٢٠٠١: ٢٢٢-٢٣٢).
- ويمكن أن نستنتج ان الكفاءة الانتاجية هي استخدام المنظمة للموارد الاستخدام الأمثل بحيث تحقق إنتاج أكبر من السلع والخدمات بأقل التكاليف وبأسرع وقت وتحقيق مستوى عالي من الكفاءة الانتاجية.

العوامل الإدارية المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية:

العوامل الإدارية: هي العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية ومنها أدوات الإدارة لاتخاذ القرارات، ومن وظائفها المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتعتبر العوامل الإدارية من أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية (سلمى، ١٩٨٥: ٢١)

العوامل الإنسانية: منها:

١. القدرة على العمل وتشمل المهارات والتعلم.
٢. الرغبة في العمل وتأثيرها على الانتاج.
٣. حاجات الأفراد والظروف المادية والاجتماعية (عرفة، ١٩٩٧: ٥١).

ثانياً: طرق زيادة الكفاءة الإنتاجية:

١. زيادة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.

٢. بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتة مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
٣. زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بأقل نسبة.
٤. انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض الموارد المستخدمة بأعلى نسبة (سلمي، ١٩٨٥: ٥٢).

ثالثاً: قياس الكفاءة الإنتاجية:

إن قياس الكفاءة الإنتاجية يهدف إلى التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمات، وبالتالي أخذ الإجراءات الصحيحة والعمل على تحسين أداء المنظمات، وعلى الرغم من صعوبة قياس الكفاءة الإنتاجية إلا أن هناك بعض المقاييس التقليدية لقياس الإنتاجية ومنها:

١. **الناتج الفعلي:** إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى ارتفاع الناتج الفعلي والمستخدم من حيث كمية الموارد في العملية الإنتاجية وعلاقتها بالناتج من العملية الإنتاجية (الفرما ومحمود، ٢٠٢٠: ١٣٣).

٢. **حجم العمل:** يحدد فيها عدد ساعات العمل التي بذلت لإنجاز عمل معين فكلما قلت ساعات العمل يعتبر دليلاً على كفاءة الأداء.

٣. **مستوى الخدمات:** إن مفهوم الإنتاجية قائم على أن مفهوم المنظمة هي تجميع للموارد لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة فالموارد المستخدمة تتحول إلى مخرجات تتمثل في الأهداف المراد تحقيقها، أما انخفاض الإنتاجية فهي بسبب العناصر المادية والموارد البشرية وكيفية استخدام تلك العناصر من حيث البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات وتنظيم العمل وأساليب تخطيط حديثة باستخدام المعادلة الآتية:

النمو في إنتاجية العمل = إنتاجية العمل في الفترة الحالية ÷ إنتاجية العمل في فترة الأساس
وهي طريقة سهلة وتتطلب تحديد لمعايير الإنتاج المراد قياسها، لهذا وجد مقياس على نحو آخر: (ناصر، ٢٠٠٣: ٧٨-٧٩)
إنتاجية العمل = المخرجات ÷ العمل
إنتاجية المواد الأولية = المخرجات ÷ المواد الأولية

رابعاً: أهمية الكفاءة الإنتاجية:

تعد أهمية الكفاءة الإنتاجية هدف أساسي للإدارة في المشروعات الحديثة وتتمثل أهميتها بالآتي:

١. تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية بالنظر إلى ندرة العناصر الإنتاجية كرأس المال العامل والكفاءات والخبرات الإدارية واستخدامها الاستخدام الأمثل وتعظيم العائد منها.
 ٢. قيام الإدارة بالتوازن بين جميع الأطراف، إذ تواجه الإدارة ضغوط بتخفيض الأسعار للسلع والخدمات وتحسين جودتها وتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل.
 ٣. تحقيق التوازن ما بين الصادرات والواردات وخصوصاً في الدول التي تعاني العجز في ميزانيتها التجارية (مهدي، ٢٠١٢: ٣٣).
 ٤. ارتباط الكفاءة الإنتاجية بصورة مباشرة مع المستوى المعيشي للفرد والمجتمع.
 ٥. تعد الكفاءة الإنتاجية مؤشر للاستخدام الفعال للموارد المتوفرة ووسيلة لرسم سياسة تخفيض التكاليف ورسم سياسة الأجور ومراقبة الانتاج (Fried, et.al., 2008:33).
- ومن وجهة نظر الباحثين تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية أعادة تخصيص الموارد المختلفة تبعاً للتغيرات في البيئة المحيطة والأخذ بنظر الاعتبار الطلب المتزايد عليها.

خامساً: أبعاد الكفاءة الإنتاجية:

اتفق الباحثون على مجموعة من الأبعاد التي تتناسب مع موضوع الدراسة منها: (عصفور، ٢٠١٧: ٦١)

١. **الكفاءة الشخصية:** وتعني المهارات والقدرات التي يمتلكها الشخص في التعامل مع الظروف المهنية وابرار الجانب الشخصي فيها في اتخاذ القرار المناسب.
٢. **الكفاءة المعرفية:** وهي المعلومات والمعارف الأساسية التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من القيام بالمهام الرئيسية للقيام بعمله على أكمل وجه.
٣. **الكفاءة الادائية:** مقدرة الفرد في كيفية استخدامه ما بين المعارف التي يمتلكها وما بين القدرات الشخصية له في إتمام عمله.

المبحث الرابع: النتائج والجانب التطبيقي:

سيتم في هذا البحث تناول اجراءات البحث وصف للمجتمع وعينة البحث واختبار استبانة البحث، ومن ثم وصف وتحليل ومناقشة متغيرات البحث على وفق إجابات عينة البحث والتحليل الاحصائي لها.

إجراءات البحث:

جرى البحث في العاصمة العراقية (بغداد) وقد اختيرت شركة منتوجات الالبان مجتمعاً للبحث وحددت عينة البحث التي شملت الكادر الانتاجي للشركة، إذ بلغت عدد الاستجابات (120) استجابة وزعت في الاشهر آذار ونيسان من عام ٢٠٢٢، إذ تم استخدام الاداة (الاستبانة) لأغراض جمع البيانات. وللتأكد من صدق استمارة الاستبانة، فقد تم عرضها على ذوي الاختصاص من الاساتذة وذوي الخبرة. ومن أجل التحقق من ثبات الاداة تم استخراج كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) من أجل الوصول إلى معامل الثبات للاستبانة وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للتحليل والتوصل إلى النتائج.

وصف المجتمع وعينة البحث:**١. مجتمع البحث:**

تم اختيار شركة منتوجات الالبان الواقعة في محافظة بغداد مجالاً ميدانياً لاختبار فرضيات البحث، وذلك لكونها تبرز بجلاء المتغيرات الخاصة بالموضوع، لاسيما متغير الذكاء العاطفي وتأثيرها ودورها على الكفاءة الانتاجية بين الكادر الانتاجي (العاملين) في شركة منتوجات الالبان العراقية، فضلاً عن كون المستوى العلمي والثقافي بالنسبة للكادر في هذه الشركة وأثره في استيعاب مفردات الاستبانة ودقة الاجابة عليها.

٢. وصف عينة البحث:

حددت عينة البحث التي ضمت الكادر الانتاجي (العاملين) في شركة منتوجات الالبان العراقية. وقد وزعت (130) استبانة على الكادر في هذه الشركة بطريقة التسليم والاستلام المباشر، إذ استرددت (120). وعلى هذا الأساس فإن مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل هي (120) استبانة.

يتضح لنا بعد تحليل النتائج ان نسبة (78.4%) هم من جنس الذكور ونسبة (21.6%) هم جنس الاناث وبينت النتائج ان نسبة (1%) تتراوح أعمارهم أقل من (25) سنة، كما اوضحت النتائج أن نسبة (4.2%) تتراوح اعمارهم ما بين (25-30) سنة وان نسبة (45.1%) تتراوح أعمارهم ما بين (30-35) سنة وان نسبة (8.7%) تتراوح أعمارهم ما بين (35-40) سنة وان نسبة (41%) كانت أعمارهم تتراوح من (40 سنة فأكثر) بينما بلغت نسبة (73.2%) هم من الذين تحصيلهم العلمي (بكالوريوس) بينما (24.8%) هم من الذين تحصيلهم العلمي (الماجستير) وان نسبة (2%) الذين تحصيلهم العلمي من الدكتوراه. وعن طريق النتائج يتضح لنا ان معظم عينة البحث هم على اطلاع ومعرفة ولهم إلمام بالذكاء العاطفي والكفاءة الإنتاجية.

اختبار استبانة البحث:

لاختبار استبانة البحث استخدم الباحثون الاختبارات الاحصائية الآتية:

١. صدق الاداة (Instrument Validity):

لقد تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي عن طريق القيام بمراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى للاستبانة، وعرضت المسودة الأولى للاستبانة على عدد من المحكمين والذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم وقد تم اخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار.

٢. اختبار ثبات الاداة (Instrument Reliability):

من أجل التحقق من ثبات الاداة تم استخراج كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) من اجل الوصول إلى معامل الثبات للاستبانة، للتأكد من عدم حصول اداة القياس على بيانات خاطئة اذا أعيدت الدراسة وباستخدام الاداة نفسها وفي الظروف نفسها التي فيها للمرة الأولى وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، إذ بلغ معامل الثبات بالنسبة لمتغير الذكاء العاطفي هو (0.984) وعن طريق النتائج نلاحظ ان هذا المتغير كان معامل الثبات له أعلى من (60%)، وهذا يؤكد على اثبات أداة الدراسة.

وصف نتائج متغيرات عينة البحث:

استخدمت وسائل الاحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لانهما من الوسائل المناسبة لتحليل متغيرات البحث، إذ تم اعتماد التدرج منخفض (أقل من 2.33) متوسط (2.33 ولغاية 3.66) مرتفع (3.67 فأكثر) لتحديد الأهمية النسبية في تصورات المبحثن حول تساؤلات الدراسة والمستندة لمقياس ليكرت الخماسي، والجدول (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الذكاء العاطفي	3.28	0.733
2	الكفاءة الإنتاجية	3.19	0.716

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

وتشير نتائج الجدول (1) إلى أن مستوى متغير الذكاء العاطفي جاءت متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير والبالغ (3.28) وبانحراف معياري (0.733). بينما حقق

متغير الكفاءة الإنتاجية وسطاً حسابياً بلغ (3.19)، وهذا يدل ان مستواه كان متوسطاً وبلغ انحرافه المعياري (0.716).

وكانت أبرز نتائج اختبار الفرضيات التي تم التوصل إليها عن طريق معطيات نتائج الدراسة، هي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي والكفاءة الإنتاجية بين الكادر الانتاجي (العاملين) في شركة منتوجات الألبان العراقية.

الجدول (2) معامل ارتباط بيرسون ما بين الذكاء العاطفي وبين الكفاءة الإنتاجية

الذكاء العاطفي	الكفاءة الإنتاجية
1	0.944**
0.944**	1

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05).

** ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يظهر من الجدول (2) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ومرتفعة ذات دلالة احصائية بين متغير الذكاء العاطفي وبين الكفاءة الإنتاجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.944). وهذا يعني كلما كان الذكاء العاطفي متوفر كلما زاد من الكفاءة الإنتاجية لدى الكادر الانتاجي في شركة منتوجات الالبان العراقية. وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والكفاءة الإنتاجية بين الكادر الانتاجي في شركة منتوجات الالبان العراقية.

الجدول (3) نتائج أثر المتغير المستقل على الكفاءة الإنتاجية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	معامل الانحدار				Sig** مستوى الدلالة
					المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	
الكفاءة الإنتاجية	0.990	0.980	244.98	14.770	الذكاء العاطفي	0.453	0.115	3.534	0.002

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

إذ كانت النتائج كما مبينة في الجدول (3) إذ ان معامل لتحديد (R^2) يشير إلى ان متغير الذكاء العاطفي له تأثير ودور على الكفاءة الإنتاجية لا تقل عن (98%)، وهذا يعني ان النسبة تدل على ان (98%) من الاختلافات الكلية في الكفاءة الإنتاجية تحدد عن طريق اهتمام الكادر الانتاجي (العاملين) في شركة منتوجات الالبان العراقية بالذكاء العاطفي التي تمتلكها، وان نسبة (2%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في هذا البحث التي لا يمكن السيطرة عليها. بينما بلغت قيمة (F) (244.98) وهي قيمة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى دلالة (sig=0.002)، إذ تشير ذلك إلى ان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي ودورها على الكفاءة الإنتاجية. وان قيمة الاثر المقدر للذكاء العاطفي ودورها على الكفاءة الإنتاجية

هي ($\beta = 0.453$)، وهذا الاثر ذو دلالة احصائية بحسب قيمة ($t = 3.534$) عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.002$). وبناء على ذلك يمكن القول ان الفرضية الثانية قد قبلت. يتضح من النتائج المتحققة في الجانب العملي ان علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) وبين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) من وجهة نظر عينة البحث كانت ذات أهمية وحقيقية تعكس الواقع في بيئة شركة منتوجات الالبان العراقية في العراق، إذ كانت النتائج متحققة.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج ان مستوى نقاط القوة والضعف الشخصية في الشركة كانت بدرجة متوسط، وهذا مؤشر يدل على ان الشركة تفتقر إلى معرفة نقاط القوة والضعف الشخصية الحاصلة في الشركة عن طريق تبادل المعلومات عن طبيعة العمل في الشركة.
2. اثبتت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي والكفاءة الانتاجية في الشركة العامة لمنتوجات الالبان.
3. اثبتت النتائج إلى وجود تأثير للذكاء العاطفي في الكفاءة الانتاجية للشركة، مما يدل على ان الاداء الفعال في الشركة يزداد عن طريق تطبيق إدارة الذات وإدارة العلاقات في الشركة.
4. ان الشركة تمتلك سياسات وإجراءات وقائية مثبتة في سير نشاطاتها في التعامل مع الزبائن.
5. ان إدارة الشركة تسعى إلى تحسين العلاقات الحاصلة بين المدراء والموظفين بشكل واضح عن طريق تبني أفكار وأساليب في تخفيف حدة الصراع الحاصل في الشركة.
6. اثبتت النتائج إلى أهمية التدريب بالاستخدام الأمثل للموارد في الشركة ويشمل جوانب فنية ومعرفية لها علاقة بالذكاء العاطفي.
7. اثبتت النتائج بأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة من اجل زيادة الكفاءة الانتاجية في الشركة.

ثانياً: المقترحات:

1. على إدارة الشركة تشجيع روح العمل على معرفة نقاط القوة والضعف الشخصية في الشركة عن طريق اتباع الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها معرفة نقاط القوة والضعف الشخصية الحاصلة في الشركة وذلك لتحقيق أهدافها.
2. ضرورة إعادة النظر بكفاءة إنتاجية الشركة من وقت إلى آخر بشكل صحيح أكثر تقبلاً ومرونة للمساهمة في نقل المعلومات والتشارك بها وتطبيقها في الوحدات التنظيمية عن طريق تطوير شبكة المعلومات بين الوحدات الإدارية.
3. على إدارة الشركة اتباع أسلوب مناخ تنظيمي مناسب لبناء مناخ تنظيمي فعال في الشركة من اجل ارتقاء وتبني أفكار جديدة تساعد في زيادة مناخها التنظيمي المناسب.
4. على إدارة الشركة ان تذر حوافز معنوية ومادية مشجعة عن طريق المشاركة في التطوير وتشجيع الموظفين عن طريق تقديم الافكار الخلاقة والابداع والابتكار.
5. على إدارة الشركة ان تسعى لبناء روح الفريق عن طريق مجموعات متكاملة ومنسجمة مع بعضها البعض من اجل استغلال المهارات والقدرات والكفاءات وتحسين العمل للحصول على المخرجات المطلوبة وهذا ما يحقق اهداف الشركة.

٦. ضرورة تبني استراتيجية لإدارة الذات والاهتمام في توفير المستلزمات الإدارية والفنية التي تسهم في فهم الذات والفهم الاجتماعي وارتباطها بالفوائد التنظيمية.
٧. على إدارة الشركة القيام بدراسة المعوقات التي تؤثر في عملية توظيف إدارة العلاقات في مختلف عناصرها ووضع الحلول المناسبة لها.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو قحف، عبدالسلام، (٢٠٠١)، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر.
٢. الأسطل، مصطفى رشاد مصطفى، (٢٠١٠)، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات لتربية جامعات غزة، رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
٣. جميل، شفان عبدالرحمن وآخرون، (٢٠١٧)، دور الذكاء العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (٦)، العدد (٢).
٤. حامد، سهير عادل وحسون، شفاء محمد علي، (٢٠١٠)، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحولية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (٢)، العدد (٨٣).
٥. حسين، سلامة عبدالعظيم وحسين، طه بعد العظيمة، (٢٠٠٦)، الذكاء الوجداني للقيادة التربوي، دار وفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
٦. سالم، بسمة علي، (٢٠١٥)، الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
٧. السلمي، علي، (١٩٨٥)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
٨. عبدالرحمن مير غني، (٢٠٠٠)، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٩. عبدالغفار، انور، (٢٠٠٣)، الذكاء الوجداني وإدارة الذات وعلاقتها بالتعلم الموجه ذاتياً لدى طلبة الدراسات العليا، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٢، الجزء الثاني، ص ١٣٨.
١٠. عرفه، احمد سمية شبلي، (١٩٩٧)، الإدارة الانتاجية والفراغ، فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الانتاج، ط ٤.
١١. عصفور، محمود، (٢٠١٧)، الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في المراكز الصحية النفسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٢. الغالي، طاهر حسن منصور وعلي، ليلي لفته، (٢٠١٤)، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحولية عن طريق التأثير الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، المجلد (٨)، العدد (١٥).
١٣. فهد ناصر، فهد، (٢٠٠٣)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
١٤. القاضي، عدنان محمد عبده، (٢٠١٢)، الذكاء الوجداني وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية بجامعة تعز، المجلة العربية لتطوير التفوق المجلد (٣)، العدد (٤)، ص ٤٨-٤٩.
١٥. ماضي، محمد صلاح، (٢٠١٤)، العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
١٦. محمد الغرا، ماجد، وخميس محمود حماد، راند، (٢٠٢٠)، أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الانتاجية في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (٢)، العدد (١).
١٧. محمد، علا عبدالرحمن، (٢٠٠٩)، الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان.
١٨. مهدي، منير، (٢٠١٢)، الكفاءة الانتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
١٩. نعيمة، مليك، (٢٠١٦)، الذكاء العاطفي وتأثيره على الكفاءة وفعالية المنظمة: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "بو سعادة"، رسالة ماجستير.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

20. Bar-on, Reuven, & Parker, James, (2000), "the Handbook of Emotional Intelligence", San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st ed.

21. Charles N. & Etifit, J.O. (2018), "Emotional Intelligence and leadership Competencies: A study of ministry of works, Owerri Archives of business.
22. Emerole, G., Charles, N. & Etifit, J.O. (2018), "Emotional intelligence and leadership competencies: A study of ministry of works, Owerri, Archives of Business Research (ABR) Vol .6, Issue 3, mar-2018.
23. Fried, H. O. Lovell, C.K., Schmidt, S.S., 7 Schmidt, S.S. (Eds), (2008), "The measurement of productive efficiency and productivity growth", oxford university Press.
24. Gls, *et.al.*, (2010) "The effect of training operating", Journal of Economics, Vol. 91.
25. Saleem, L., Mustafa, S., Anwar f., Qureshi, M. and Rauf, A. (2011) "Measuring The Impact of Adopting ICTS: Evidence From Developing Economy, interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol .3 Issue 3, P. 837-844-9.
26. Shaaban, Sabry, Mc Namara, Tom, 17 February, 2009 " Improving The efficiency of Unpaced production lines By unbalancing service time means" , international journal of operational research , Volume 4, Number 3.
27. What we know about emotional intelligence: How it effects learning, work, relationship, and our mental health". MIT Press.
28. Woolsey, C. J. (2016), "The explanatory relationship between knowledge sharing ", emotional intelligence, and generational cohorts for United States health-care services employees (Doctoral dissertation, Capella University).
29. Zeidner *et al.*, 2009, M, Mathew, G., & Roberts, R.D (2009).