

# مشروع البحث - الاول و(الثاني) النهائي

جامعة ميداو شن  
ادارة الاعمال  
قسم بكالوريوس ادارة المشاريع

أثر تطبيق الذكاء العاطفي في سياسات الإدارة الحديثة  
بقطاع الحكومي الإداري

أسم الطالب  
آتور نمرود الاشوري

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

## الخلاصة (Abstract)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر تطبيق الذكاء العاطفي في سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي الإداري، وذلك في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الحكومية، والتي لم تعد تقتصر على الجوانب التنظيمية والإجرائية، بل امتدت لتشمل الأبعاد الإنسانية والسلوكية في بيئة العمل. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن توظيف مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادات والموظفين يسهم في تحسين جودة السياسات الإدارية وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المسح الميداني من خلال استبانة إلكترونية صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، بهدف قياس أبعاد الذكاء العاطفي وتأثيره على السياسات الإدارية الحديثة. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين في إحدى المؤسسات الحكومية، تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة، بما يعكس تنوعاً في الخصائص الديموغرافية والمستويات الوظيفية تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث شملت التحليلات الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، إضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الثبات تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي، مما يعزز الاعتماد على نتائجها كما بينت النتائج وجود مستوى جيد من ممارسات الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة، خاصة في مجالات الوعي الذاتي، والتعاطف، والتواصل الإيجابي داخل بيئة العمل. إلا أن نتائج تحليل الانحدار أشارت إلى أن تأثير الذكاء العاطفي على السياسات الإدارية المؤسسية لم يكن ذا دلالة إحصائية قوية، وهو ما قد يُعزى إلى صغر حجم العينة وحدود الدراسة المنهجية وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يمثل عاملاً مهماً في تحسين العلاقات المهنية وبيئة العمل الحكومية، ويوفر أساساً داعماً لتطوير الإدارة الحديثة، مع التأكيد على ضرورة إجراء دراسات مستقبلية أوسع نطاقاً لتعميق الفهم وتعزيز تطبيق الذكاء العاطفي في السياسات الإدارية الحكومية.

## قائمة المحتويات

|    |                                                      |        |
|----|------------------------------------------------------|--------|
| 7  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                    | 1.     |
| 8  | المقدمة:                                             | 1.1    |
| 8  | مشكلة الدراسة                                        | 1.1.   |
| 8  | فجوات على المستوى النظري:                            | 1.1.1. |
| 9  | فجوات على المستوى التطبيقي                           | 1.1.1  |
| 9  | أهمية الدراسة                                        | 1.2    |
| 9  | على المستوى النظري:                                  | 1.2.1  |
| 9  | على المستوى التطبيقي:                                | 1.2.2  |
| 9  | أسئلة الدراسة                                        | 1.3    |
| 9  | السؤال البحث الرئيسي:                                | 2.1    |
| 9  | الأسئلة الفرعية:                                     | 1.2.1  |
| 10 | أهداف الدراسة                                        | 1.4    |
| 10 | فرضيات الدراسة                                       | 1.5    |
| 10 | نموذج الدراسة                                        | 1.6    |
| 11 | منهجية الدراسة                                       | 1.7    |
| 12 | الدراسة الميدانية                                    | 1.8    |
| 12 | مخطط المشروع المقترح                                 | 1.9    |
| 13 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                       | 2.     |
| 14 | المقدمة :                                            | 1.10.  |
| 15 | المتغير المستقل : تطبيق الذكاء العاطفي               | 1.11   |
| 15 | المتغير التابع (الثاني) : في سياسات القطاع الحكومي : | 1.12.  |
| 16 | العلاقة بين المتغيرات في البحث:                      | 1.13.  |
| 18 | ملخص الاطار النظري :-                                | 1.14   |
| 20 | الفصل الثالث : منهجية الدراسة.                       | 3.     |
| 21 | المقدمة                                              | 1.3    |
| 21 | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                   | 1.1.3  |
| 21 | أولاً: الذكاء العاطفي (المتغير المستقل)              | 2.1.3  |
| 22 | ثانياً: سياسات الإدارة الحكومية (المتغير التابع)     | 2.3    |
| 23 | تصميم البحث (بصلة البحثي):                           | 3.3    |
| 24 | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                 | 4.3    |
| 25 | طريقة جمع البيانات                                   | 5.3    |

|    |                                                                         |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------|-------|
| 26 | أنواع البيانات                                                          | 6.3   |
| 26 | البيانات الأولية (Primary Data):                                        | 1.6.3 |
| 26 | البيانات الثانوية (Secondary Data):                                     | 2.6.3 |
| 27 | البيانات الكمية (Quantitative Data):                                    | 3.6.3 |
| 27 | البيانات النوعية (Qualitative Data):                                    | 4.6.3 |
| 27 | إجراءات التحليل الإحصائي                                                | 7.3   |
| 28 | الخاتمة                                                                 | 8.3   |
| 29 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج                          | 4.    |
| 30 | المقدمة                                                                 | 1.4   |
| 30 | توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)                     | 2.4   |
| 30 | تحليل ديموغرافي عن العينة:                                              | 3.4   |
| 31 | اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                                      | 4.4   |
| 32 | تحليل مصفوفة الارتباط بين فقرات المقياس (Inter-Item Correlation Matrix) | 5.4   |
| 33 | تحليل إحصاءات العناصر (Item-Total Statistics)                           | 6.4   |
| 35 | تحليل إحصاءات المقياس (Scale Statistics)                                | 7.4   |
| 36 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الاستبيان:                   | 8.4   |
| 38 | تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)                        | 9.4   |
| 38 | معاملات النموذج (Coefficients)                                          | 10.4  |
| 39 | الخاتمة                                                                 | 11.4  |
| 40 | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات                         | 5.    |
| 41 | حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                                      | 1.5   |
| 41 | المساهمة النظرية:                                                       | 2.5   |
| 41 | المساهمة العملية:                                                       | 3.5   |
| 42 | توصيات الدراسة:                                                         | 4.5   |
| 42 | حدود الدراسة:                                                           | 5.5   |
| 43 | الدراسات المستقبلية:                                                    | 6.5   |
| 43 | الخاتمة:                                                                | 7.5   |
| 44 | قائمة المراجع                                                           | 6.    |
| 45 | الملاحق                                                                 | 7.    |
| 45 | الاستبيان :                                                             | 1.7   |

## قائمة الاشكال:-

رسم توضيحي 1:النموذج المقترح للدراسة 10

رسم توضيحي 2: منهجية الدراسة 11

رسم توضيحي 3: منهجية البحث 23

## قائمة الجداول:-

جدول 1 : تحليل ديموغرافي للعيينة 31

جدول 2 : احصاءات الموثوقية 32

جدول 3 : تحليل مصفوفة الارتباط بين فقرات القياس 33

جدول 4 : تحليل احصاءات العناصر 35

جدول 5 : تحليل احصاءات المقياس 36

جدول 6 : تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري 37

جدول 7 : الانحدار البسيط 38

جدول 8 : تحليل معاملات النموذج 38

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تُعد الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، إلا أنها تواجه تحديات جمة تتجاوز الجوانب التقنية لتتطال الأبعاد البشرية والتفاعلية.

فبينما تُركز السياسات التقليدية على الكفاءة الذهنية والإجرائية، يُبرز الواقع قصوراً في التعامل مع تعقيدات العلاقات الإنسانية وضغوط العمل، مما يؤثر سلباً على الأداء العام ورضا المواطنين.

وقد كان هناك فجوات وعدم فهم الصورة الشاملة لتكوين مفهوم واضح لحل كثير من معضلات العمل التي يواجهها الموظف وكذلك المتعامل في القطاعين الحكومي والخاص.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق الذكاء العاطفي في معالجة هذه التحديات، وتقديم إطار عمل مقترح لدمج مكوناته في سياسات الإدارة الحكومية الحديثة، بما يعزز فعالية القيادة، ويحسن جودة الخدمات، ويزيد من ثقة الجمهور.

## 1.1. مشكلة الدراسة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الحكومية، أصبح من الضروري تبني أساليب إدارية حديثة تساهم في تحسين كفاءة العمل وتعزيز بيئة العمل الداخلية. ويُعد الذكاء العاطفي أحد أبرز المفاهيم المعاصرة التي أثبتت فاعليتها في دعم السياسات الإدارية، من خلال تعزيز قدرة القادة والموظفين على فهم مشاعرهم والتحكم فيها، والتفاعل بفعالية مع الآخرين. إن دمج الذكاء العاطفي في السياسات الإدارية بالقطاع الحكومي لا يساهم فقط في رفع جودة الأداء المؤسسي، بل يعزز من رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء، ويخلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتواصل الإيجابي والقيادة الواعية.

### 1.1.1. فجوات على المستوى النظري:

غياب تعريف موحد للذكاء العاطفي يجعل من الصعب الاتفاق على إطار نظري واضح وقلة دمج الذكاء العاطفي في النظريات الإدارية التقليدية، مما يقلل من فهم دوره في صنع السياسات نقص الدراسات المتخصصة في السياق الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص.

### 1.1.1 فجوات على المستوى التطبيقي

قلة البرامج التدريبية المتخصصة في الذكاء العاطفي للموظفين والقادة الحكوميين ضعف دمج الذكاء العاطفي في عمليات اتخاذ القرار الإداري والسياسات التنظيمية مع غياب مؤشرات قياس واضحة لتقييم أثر الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف يسهم الذكاء العاطفي في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية؟

## 1.2 أهمية الدراسة

### 1.2.1 على المستوى النظري:

الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية حول الذكاء العاطفي في السياق الإداري الحكومي وتقديم إطار نظري يساعد على فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية الحديثة مما يساعد على سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق الذكاء العاطفي في القطاع العام.

### 1.2.2 على المستوى التطبيقي:

تعزيز كفاءة القيادات الإدارية في التعامل مع الموظفين والمواقف المختلفة بذكاء عاطفي والمساهمة في تحسين بيئة العمل الحكومية وزيادة رضا الموظفين مما يدعم اتخاذ قرارات أكثر توازناً وفعالية من خلال فهم العواطف وإدارتها.

## 1.3 أسئلة الدراسة

### 2.1 السؤال البحث الرئيسي:

ما مدى تأثير تطبيق الذكاء العاطفي على سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي؟

### 1.2.1 الاسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تدمج السياسات الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي عناصر الذكاء العاطفي؟
2. ما دور الذكاء العاطفي في تطوير العلاقات الوظيفية واتخاذ القرار ضمن السياسات الحكومية؟
3. ما التحديات التي تواجه دمج الذكاء العاطفي في سياسات الإدارة الحديثة بالقطاع الحكومي؟

#### 1.4. أهداف الدراسة

1. تحليل مفهوم الذكاء العاطفي وأبعاده النظرية والتطبيقية في السياق الإداري الحكومي.
2. تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية الحديثة ومدى تأثيره على فعالية تلك السياسات.
3. استكشاف مدى توظيف الذكاء العاطفي في صنع القرار وصياغة السياسات داخل المؤسسات الحكومية.
4. تقييم أثر الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي العام من خلال سياسات الإدارة المعتمدة.
5. تقديم توصيات عملية لدمج الذكاء العاطفي في السياسات الإدارية الحكومية بهدف تحسين الكفاءة والاتصال المؤسسي.

#### 1.5. فرضيات الدراسة

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وتطوير سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي.

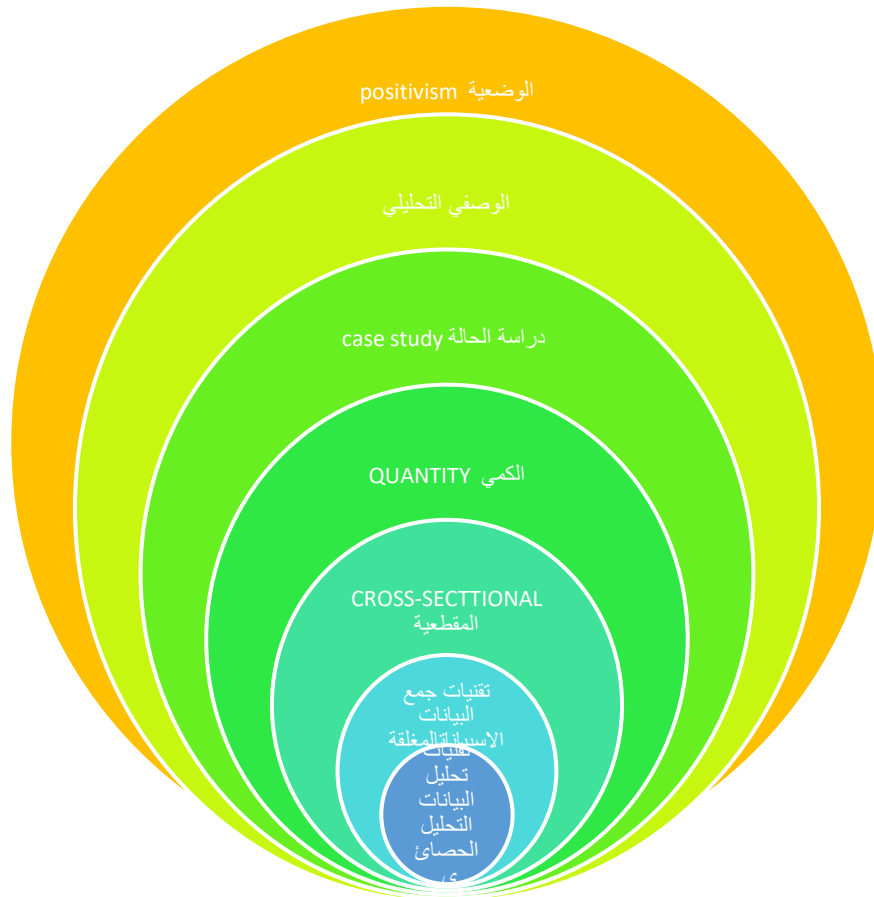
#### 1.6. نموذج الدراسة



رسم توضيحي 1: النموذج المقترح للدراسة

## 1.7. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)
- منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي
- استراتيجية البحث: المسح الميداني
- اختيار البحث: كمي
- الأفق الزمني: مقطعي (Cross-sectional)
- تقنيات جمع البيانات: الاستبيانات المغلقة
- تقنيات تحليل البيانات: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS



رسم توضيحي 2: منهجية الدراسة

## 1.8. الدراسة الميدانية

سنقوم بعمل دراسة ميدانية في مؤسسة حكومية خدمية على سبيل تطبيق الدراسة على ارض الواقع وعملية الدراسة تقوم على الاستبيانات والاسئلة الخاصة علي ذات الدراسة.

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الاول : المقدمة – الاطار العام
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1.10. المقدمة :

تشهد المؤسسات الحكومية في العصر الحديث تحولات كبيرة في مفاهيم الإدارة، إذ لم يعد النجاح الإداري مرهوناً فقط بالمهارات التقنية أو القرارات التنظيمية، بل أصبح الذكاء العاطفي أحد العوامل الحاسمة في بناء بيئة عمل فعالة ومتوازنة. فالقيادة التي تعتمد على الذكاء العاطفي تتيح فهماً أعمق لانفعالات الأفراد ودوافعهم، مما يساهم في تحسين التواصل، وتعزيز الانتماء، ورفع مستويات الأداء الوظيفي.

في سياق السياسات الإدارية الحديثة، يُعد تطبيق الذكاء العاطفي أداة فعالة لدعم اتخاذ القرار، واحتواء النزاعات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، خاصة في بيئات العمل الحكومية التي تتسم بتعدد المستويات الإدارية وتشعب العلاقات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى دراسة الأثر الذي يحدثه الذكاء العاطفي في تطوير تلك السياسات وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

وفي هذا يشير غولمان ( Daniel Goleman, 1995 ) هو أحد أبرز الباحثين في مجال الذكاء العاطفي، إلى أن:

"الذكاء العاطفي لا يقل أهمية عن الذكاء العقلي، بل قد يتجاوزه في تحديد نجاح الفرد في حياته الشخصية والمهنية".

لذا فإن تحليل مدى توظيف الذكاء العاطفي في السياسات الإدارية الحكومية يمثل خطوة مهمة نحو تطوير أداء القطاع العام، وتحقيق جودة في تقديم الخدمات بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

## 1.11. المتغير المستقل : تطبيق الذكاء العاطفي

يُعد تطبيق الذكاء العاطفي من أبرز التوجهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز فعالية القادة وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات، ولا سيما في القطاع الحكومي. فالموظف أو القائد الذي يمتلك القدرة على التعرف على مشاعره والتحكم بها، وفهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بشكل إيجابي، يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، وقيادة الفرق بفعالية، وتقليل مستويات التوتر والصراعات داخل المنظمة.

ويشمل الذكاء العاطفي عناصر متعددة مثل: الوعي الذاتي، والتحكم الذاتي، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية؛ وهي عناصر تشكل قاعدة قوية لتحسين سلوكيات الأفراد وتعزيز الأداء التنظيمي. من خلال توظيف هذه الأبعاد، يمكن للإدارات الحكومية أن تحقق مستويات أعلى من الانضباط والتماسك المهني، وتدفع نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة ومرونة.

وقد أكد "بار-أون" (bar-on, 2006) أحد رواد هذا المفهوم :

"الذكاء العاطفي لا يرتبط فقط بالقدرة على إدارة العواطف، بل هو أيضاً مهارة حيوية للتعامل مع ضغوط الحياة ومتطلباتها اليومية، خاصة في البيئات المعقدة كالقطاع الحكومي".

ومن هذا المنطلق، يمثل تطبيق الذكاء العاطفي في المؤسسات الحكومية خطوة ضرورية لتحسين جودة القيادة، وتعزيز التفاعل المؤسسي، وتطوير السياسات الإدارية بما يتماشى مع معايير الأداء الحديث.

## 1.12. المتغير التابع (الثاني) : في سياسات القطاع الحكومي :

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات الإدارة والحوكمة، أصبحت سياسات الإدارة الحديثة ضرورة ملحة لتطوير أداء القطاع الحكومي ورفع كفاءته التشغيلية. تقوم هذه السياسات على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمرونة التنظيمية، والتركيز على النتائج، وهي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين والمستفيدين من الخدمات.

إن السياسات الإدارية الحديثة لا تكتفي فقط بوضع اللوائح والتعليمات، بل تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة والتواصل الفعال وتمكين الكوادر البشرية. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دمج الذكاء العاطفي كأداة فاعلة في تصميم وتنفيذ السياسات، لما له من دور في تحسين عمليات صنع القرار، وإدارة التغيير، والتفاعل مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وقد أشار (Mintzberg, 1994) "، أحد منظري الإدارة الحديثة، إلى أن: "الإدارة ليست فقط في التخطيط والتنظيم، بل في فهم البشر الذين تُطَبَّق عليهم تلك الخطط، وهذا ما يُميز السياسات الناجحة عن غيرها".

ومن هنا، فإن مواصفة الذكاء العاطفي مع سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي يفتح آفاقاً جديدة لتطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق أهداف التنمية الإدارية بكفاءة واستدامة، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب فهماً عميقاً للسلوك البشري داخل التنظيم.

### 1.13. العلاقة بين المتغيرات في البحث:

تُعد العلاقة بين تطبيق الذكاء العاطفي في القيادات الإدارية وسياسات الإدارة الحديثة من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية من حيث تعقيد بيئات العمل وتنوع متطلباتها. يهدف هذا التحليل إلى استعراض كيف تناولت الدراسات السابقة هذه العلاقة، مع إبراز الأنماط البحثية السائدة، ومناقشة الصراعات والاختلافات البحثية، بالإضافة إلى تحديد الفجوات التي تحتاج إلى المزيد من البحث.

#### • تحليل العلاقة بين المتغيرات

تؤكد معظم الدراسات أن الذكاء العاطفي، باعتباره قدرة القادة والموظفين على التعرف على مشاعرهم ومشاعر الآخرين والتحكم فيها، يعد أداة أساسية لتعزيز جودة وكفاءة سياسات الإدارة الحديثة. فالتطبيق الفعلي للذكاء العاطفي ينعكس على تحسين مهارات القيادة، وزيادة قدرة المؤسسات على إدارة التغيير، وتعزيز التواصل الداخلي، وهو ما يعد أساساً لبناء سياسات مرنة وقابلة للتكيف مع متطلبات العصر.

في هذا السياق، يرى "غولمان" (1995) أن الذكاء العاطفي يشكل أكثر من مجرد مهارة شخصية، بل هو عامل أساسي يؤثر في نجاح القادة وقدرتهم على تطوير وتنفيذ سياسات إدارية فعالة. أما "بار-أون" (2006) فيشدد على أن الذكاء العاطفي يمثل مهارة حيوية لإدارة الضغوط والتعامل مع بيئات العمل المعقدة، ما يرفع من فعالية تطبيق السياسات الحكومية الحديثة.

ومن جانب آخر، يبرز "منتزبرغ" (1994) دور الفهم العميق للبشر والعلاقات الإنسانية في نجاح السياسات الإدارية، ما يعزز الترابط بين الذكاء العاطفي والسياسات الحديثة التي تتطلب استجابة مرنة للواقع التنظيمي والإنساني.

## • الأنماط البحثية في الأدبيات

تركيز على الدور القيادي للذكاء العاطفي: معظم الدراسات تركز على كيف يؤثر الذكاء العاطفي لدى القادة على جودة صنع القرار وفاعلية تنفيذ السياسات.

اهتمام بالبيئات المعقدة: تم تسليط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي في التعامل مع ضغوط ومتغيرات بيئات العمل، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تتميز بتعقيد هيكلي وبيروقراطي.

تعدد النماذج والمفاهيم: استخدام نماذج مختلفة لقياس الذكاء العاطفي (مثل نموذج غولمان ونموذج بار-أون)، ما يعكس تنوعاً في المفاهيم والأدوات البحثية.

## • الصراعات والاختلافات في الأدبيات

تفاوت في نتائج الدراسات: بعض الدراسات وجدت تأثيراً قوياً ومباشراً للذكاء العاطفي على السياسات الإدارية، بينما أظهرت دراسات أخرى تأثيراً محدوداً أو غير مباشر، مما يعكس وجود عوامل وسطية أو مؤثرة أخرى لم يتم تناولها بشكل كافٍ.

اختلاف في تعريف الذكاء العاطفي: هناك جدل حول تعريف الذكاء العاطفي وأبعاده، ما يؤثر على طريقة قياسه وربطه بالسياسات الإدارية.

تباين في نطاق البحث: بعض الدراسات تركز على القطاع الخاص أو المؤسسات غير الحكومية، مما يضعف إمكانية تعميم النتائج على القطاع الحكومي.

محدودية البحث في السياقات العربية: قلة الدراسات التي تعالج العلاقة في البيئات الحكومية العربية، مع اختلافات ثقافية وتنظيمية قد تؤثر على طبيعة العلاقة.

## • الفجوات البحثية

نقص الدراسات الميدانية التطبيقية: الحاجة إلى بحوث ميدانية تقيس تأثير الذكاء العاطفي في صياغة وتنفيذ سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي بشكل مباشر.

غياب التكامل بين المتغيرات: معظم الدراسات تعالج الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية كمواضيع منفصلة، مع قلة النماذج المفاهيمية التي تدمج بينهما في تحليل موحد

ضرورة تطوير أدوات قياس موحدة: لتسهيل مقارنة النتائج وتوحيد المفاهيم بين الباحثين، لا سيما في السياقات الحكومية.

التركيز على الأبعاد الثقافية والاجتماعية: التي قد تؤثر على العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات، وهو جانب لم تحظ به الدراسات الكافية.

#### 1.14. ملخص الاطار النظري :-

تلخص نتائج الأدبيات السابقة في التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي كعامل مؤثر في تحسين جودة وفعالية سياسات الإدارة الحديثة، خاصة في بيئات العمل الحكومية المعقدة والمتغيرة. يُبرز الذكاء العاطفي دوره في تعزيز مهارات القيادة، إدارة ضغوط العمل، وتحسين التفاعل الإنساني داخل المؤسسات. كما يشير إلى أن فهم الأبعاد الإنسانية والتنظيمية يلعب دورًا حاسمًا في نجاح السياسات الإدارية. مع ذلك، تظهر الدراسات تفاوتًا في قوة العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية بسبب اختلاف التعريفات وأساليب القياس، مما أدى إلى نتائج غير متجانسة. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص واضح في البحوث التطبيقية في القطاع الحكومي العربي، مما يبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات لسد هذه الفجوة.

تشير نتائج الأدبيات السابقة إلى عدد من الآثار المهمة التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في الأبحاث المستقبلية، حيث تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية تطبيقية داخل مؤسسات القطاع الحكومي في الدول العربية لفحص أثر الذكاء العاطفي على السياسات الإدارية بشكل مباشر وواقعي. كما يتطلب الأمر تطوير نماذج مفاهيمية متكاملة تربط بين أبعاد الذكاء العاطفي المختلفة والسياسات الإدارية الحديثة، بما يعكس التداخل بين المهارات الشخصية وصنع القرار المؤسسي. ومن المهم كذلك صياغة أدوات قياس موحدة ومتوافقة ثقافيًا تسمح بقياس الذكاء العاطفي بدقة

ضمن السياقات الإدارية المحلية. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تركز البحوث المستقبلية على دراسة الأبعاد الثقافية والاجتماعية وتأثيرها في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية، خاصة وأن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تحديد فاعلية ونجاح تطبيق السياسات المعتمدة على الذكاء العاطفي.

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء المجال العلمي من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء العاطفي وتطوير سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث، خصوصًا في السياقات العربية. وتكمن أهمية هذه المساهمة في تقديم إطار تحليلي يمكن أن يساعد الباحثين والممارسين على فهم أعمق لكيفية توظيف الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الإداري وتعزيز فاعلية صنع القرار. كما توفر الدراسة أساسًا لبناء نماذج بحثية مستقبلية وأدوات قياس تتناسب مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات الحكومية، مما يفتح المجال لتطبيقات عملية أكثر كفاءة في تطوير السياسات الإدارية المستجيبة للاحتياجات الإنسانية والتنظيمية في آن واحد.

## القسم الثاني

### من مقرر المشروع النهائي - 2025

3. الفصل الثالث : منجھية الدراسة.

### 1.3 المقدمة

تعد الدراسة المنهجية من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، إذ توضح الإطار المنظم الذي يُعتمد عليه في تحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائجه بدقة وموضوعية. وانطلاقاً من أهمية الذكاء العاطفي كأحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق الذكاء العاطفي في سياسات الإدارة الحكومية، لما له من دور بارز في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع مستوى التواصل والتفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين داخل الأجهزة الحكومية. لقد تم بناء هذه الدراسة وفق منهج علمي متكامل يهدف إلى تحديد مدى تأثير مهارات الذكاء العاطفي — كالإدراك الذاتي، وضبط الانفعالات، والتعاطف، وإدارة العلاقات — في تطوير السياسات الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار في القطاع الحكومي. كما تم تصميم أدوات البحث وجمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية تساهم في تقديم نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحسين الممارسات الإدارية، ودعم التحول نحو إدارة أكثر وعياً بالعوامل الإنسانية والنفسية للعاملين. وبذلك، تمثل هذه الدراسة محاولة علمية لفهم العلاقة بين تطبيق الذكاء العاطفي وفاعلية السياسات الإدارية الحكومية، بما يساهم في تحقيق التوازن بين الكفاءة التنظيمية والرضا الوظيفي، ويدعم بناء بيئة عمل حكومية قائمة على التواصل الفعال والقيادة الواعية.

#### 1.1.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### 2.1.3 أولاً: الذكاء العاطفي (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي:

يقصد بالذكاء العاطفي في هذه الدراسة مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسات الحكومية، والتي تمكنهم من فهم مشاعرهم وإدارتها بوعي، والتفاعل بفاعلية مع مشاعر الآخرين، بما يساهم في تحسين بيئة العمل وصنع قرارات أكثر اتزاناً وعدلاً.

ويُقاس الذكاء العاطفي في هذه الدراسة من خلال استبانة تشمل أبعاداً رئيسة هي:

1. الوعي الذاتي: قدرة الفرد على التعرف على مشاعره وفهم تأثيرها على سلوكه وأدائه.
  2. ضبط الانفعالات: مهارة التحكم في العواطف السلبية وإدارتها بطريقة إيجابية.
  3. التعاطف: قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بشكل إنساني بناءً.
  4. المهارات الاجتماعية: الكفاءة في بناء علاقات عمل إيجابية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة.
- تم اختيار هذا المتغير لكونه يمثل أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إذ يُعد تطبيق الذكاء العاطفي من أهم العوامل التي تساهم في تحسين بيئة العمل الحكومية وتعزيز كفاءة السياسات الإدارية من خلال زيادة الوعي الذاتي والقدرة على اتخاذ قرارات متزنة.

### 2.3 ثانيًا: سياسات الإدارة الحكومية (المتغير التابع)

#### التعريف الإجرائي

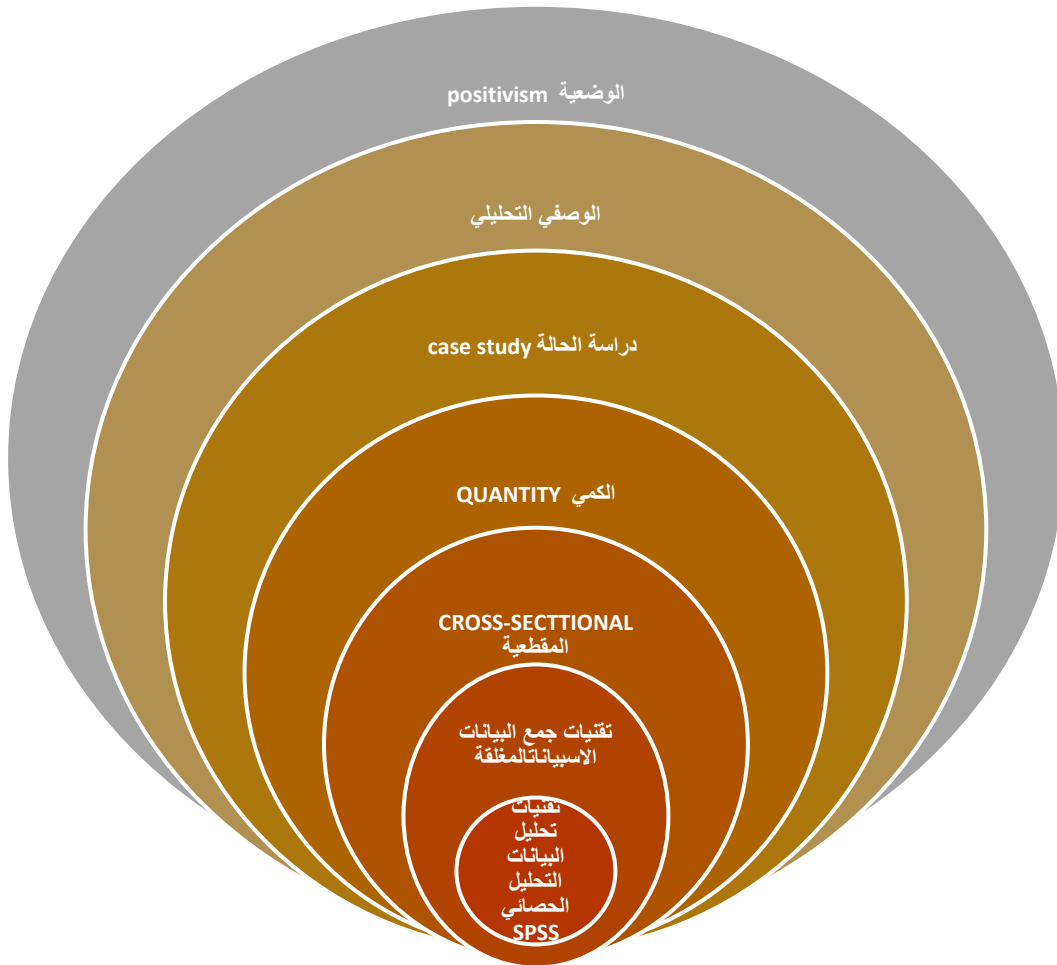
يقصد بسياسات الإدارة الحكومية في هذه الدراسة مجموعة القواعد والإجراءات والاتجاهات التنظيمية التي تتبعها الجهات الحكومية في إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط الإدارية ويتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها:

1. فعالية اتخاذ القرار الإداري.
  2. درجة العدالة والشفافية في تطبيق السياسات.
  3. مستوى التواصل الداخلي بين القيادات والموظفين.
  4. مدى رضا العاملين عن الممارسات الإدارية المتبعة.
- يُعد هذا المتغير انعكاسًا لتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية، حيث تسعى الدراسة إلى معرفة مدى تأثير السياسات الإدارية عند تطبيق الذكاء العاطفي في القيادة وصنع القرار، وما إذا كان ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية.

### تصميم البحث (بصلة البحث):

3.3

- **positivism** الوضعية
- الوصفي التحليلي
- **case study** دراسة الحالة
- **QUANTITY** الكمي
- **CROSS-SECTIONAL** المقطعية
- تقنيات جمع البيانات الاسياناتالمغلقة
- تقنيات تحليل البيانات التحليل الحصاني SPSS



رسم توضيحي 3: منهجية البحث

#### أولاً: مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة الحكومية في نفس الإدارة التي تعمل بها بمختلف مستوياتهم الوظيفية (القيادية، الإشرافية، والتنفيذية) يقرب عددهم 18 شخص ممن لهم علاقة مباشرة بتطبيق السياسات الإدارية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار الإداري ويشمل المجتمع الإدارة الحكومية المعنية ، نظراً لارتباط هذه الإدارة الوثيقة بموضوع الدراسة الذي يتمحور حول أثر تطبيق الذكاء العاطفي في سياسات الإدارة الحكومية وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه يمثل البيئة الأكثر تأثراً بالعوامل الإنسانية والتنظيمية، مما يتيح دراسة أثر الذكاء العاطفي بشكل واقعي في إطار إداري رسمي.

#### ثانياً: طريقة وتقنيات أخذ العينات

اعتمدت الدراسة على طريقة العينة الاحتمالية الميسرة (العشوائية البسيطة)، وهي من أكثر الطرق شيوعاً في الدراسات الاجتماعية والإدارية، لما توفره من سهولة في التطبيق وموضوعية في اختيار عناصر العينة

وتقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعة من الأفراد من مجتمع البحث بشكل عشوائي بحيث تكون لكل فرد فرصة متساوية في أن يكون ضمن العينة، مع مراعاة سهولة الوصول إلى المشاركين واستعدادهم للتعاون في الإجابة على الاستبانة

تم تنفيذ هذه التقنية من خلال

تحديد الموظفين في عدد من الأقسام المستهدفة في الإدارة.

اختيار الأفراد عشوائياً من كل الأقسام وفقاً لحجمها وعدد العاملين فيها

توزيع الاستبانات إلكترونياً لضمان شمول مختلف المستويات الوظيفية

التأكد من تمثيل العينة لفئات المجتمع المختلفة من حيث الخبرة، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي ، والحالة الاجتماعية.

وبذلك، فإن العينة المختارة تمثل نموذجًا مصغرًا من مجتمع البحث يمكن من خلاله تعميم النتائج على الإدارات الحكومية الأخرى بدرجة عالية من الموثوقية.

### 5.3 . طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الميداني من خلال استخدام أداة الاستبانة (الاستبيان) كوسيلة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد صُممت الاستبانة الكترونية في نماذج جوجل بعناية لتتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، وهي: الذكاء العاطفي كمتغير مستقل، وتطبيق سياسات الإدارة الحكومية الحديثة كمتغير تابع

تضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تم إعدادها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات بين (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، وذلك لقياس درجة اتفاق المبحوثين مع العبارات المرتبطة بكل محور من محاور الدراسة

وقد مرت عملية جمع البيانات بالمراحل التالية

إعداد الاستبانة الأولية استنادًا إلى الدراسات السابقة والمراجع النظرية ذات الصلة بالذكاء العاطفي والإدارة الحكومية

توزيع الاستبانة الاللكترونية على أفراد العينة المختارة من موظفي مختلف الأقسام في محيط عملي الحكومي ، لضمان سهولة الوصول وتنوع المشاركين

لاستخلاص النتائج المتعلقة بعلاقة الذكاء العاطفي تم استخدام برنامج SPSS لعمل احصاء النتائج وتحليلها

وتم التركيز خلال عملية جمع البيانات على ضمان سرية المعلومات ودقة الإجابات، وتشجيع المشاركين على الإجابة بموضوعية وشفافية، بما يسهم في تحقيق نتائج واقعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة

### 1.6.3 البيانات الأولية (Primary Data):

هي البيانات التي تم جمعها خصيصًا لغرض هذا المشروع بشكل مباشر من أفراد العينة. وفي هذا البحث تم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة بهدف الحصول على معلومات مباشرة حول آرائهم واتجاهاتهم وسلوكهم المرتبط بموضوع البحث. البيانات الكمية المستخرجة من إجابات المشاركين على أسئلة مقياس ليكرت، حيث تم قياس المتغيرات بشكل رقمي يمكن تحليله إحصائيًا. البيانات النوعية التي ظهرت من بعض الأسئلة المفتوحة (إن وجدت)، والتي قدمت أوصافًا وانطباعات تساعد في تفسير النتائج. خصائص البيانات الأولية في هذا المشروع: حديثة ومباشرة من الميدان. تم جمعها وفق احتياجات البحث. ترتبط بشكل مباشر بمتغيرات الدراسة ومشكلتها.

### 2.6.3 البيانات الثانوية (Secondary Data):

هي البيانات التي تم الرجوع إليها لدعم الجانب النظري وبناء الإطار العلمي للبحث، وقد تم الاستفادة منها من خلال: الكتب والمراجع العلمية التي تناولت مفاهيم ومتغيرات الدراسة. الدراسات السابقة التي بحثت في موضوعات مشابهة أو مرتبطة بموضوع المشروع؛ مما ساعد في تحديد الفجوة البحثية. المقالات الأكاديمية والتقارير المنشورة في مجلات علمية أو مواقع رسمية. أنواع البيانات الثانوية المستخدمة: بيانات نوعية وصفية: مثل التعاريف والنظريات والمفاهيم.

بيانات كمية منشورة مسبقاً: مثل نتائج دراسات وتجارب سابقة تدعم أو تقارن بنتائج البحث الحالي.

دور البيانات الثانوية في هذا المشروع:

تكوين خلفية معرفية قوية للبحث.

مقارنة النتائج الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

دعم تحليل المتغيرات وتفسير الظواهر المرتبطة بالبحث.

ملخص أنواع البيانات المستخدمة في المشروع

### 3.6.3 البيانات الكمية (Quantitative Data):

استخدمت في تحليل نتائج الاستبانة الموزعة على العينة.

شملت درجات مقياس ليكرت، التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية.

### 4.6.3 البيانات النوعية (Qualitative Data):

تمثلت في المحتوى النظري من الكتب والدراسات السابقة.

ساعدت في تفسير النتائج وتعزيز الجانب المفاهيمي للبحث.

## 7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

التحليل الوصفي واختبارات الصلاحية والموثوقية:

أولاً: التحليل الوصفي لتوصيف العينة

تم إجراء تحليل وصفي لبيانات العينة بغرض الحصول على فهم عميق لخصائص مجتمع الدراسة. يساعد هذا التحليل في وصف التركيبة الديموغرافية للمشاركين، مثل: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة، بالإضافة إلى فهم التفضيلات والأنماط السلوكية والسمات ذات الصلة بموضوع البحث.

ويُعد توصيف العينة خطوة أساسية لأنها تمكن الباحث من التأكد من ملائمة العينة للدراسة، وتوفر معلومات مهمة تُستخدم لاحقاً في تفسير النتائج.

ثانيًا: اختبارات الصلاحية والموثوقية

تُعتبر اختبارات الصدق والثبات من العناصر الجوهرية في ضمان جودة البيانات التي تم جمعها من أدوات البحث.

#### 1. اختبارات الصدق: (Validity)

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتحديد مدى قدرة أدوات البحث على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة. يساعد هذا التحليل في التحقق من البناء النظري للمقياس، والتأكد من أن كل بند ينتمي إلى البعد الصحيح الذي صُمم لقياسه.

#### 2. اختبارات الثبات: (Reliability)

تم تطبيق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم مدى اتساق إجابات المشاركين عبر بنود المقياس. ويعكس هذا الاختبار مدى موثوقية الأداة وقدرتها على تقديم نتائج ثابتة عند إعادة تطبيقها في ظروف مشابهة.

### 8.3 الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه من إجراءات تحليلية، يتضح أن عملية توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي قد أسهمت في تقديم صورة واضحة عن الخصائص الديموغرافية والسلوكية للمشاركين، مما يتيح فهمًا أدق لطبيعة مجتمع الدراسة ومدى ملاءمته لأهداف البحث. كما أظهرت اختبارات الصلاحية والموثوقية قوة أدوات البحث المستخدمة، بينما أثبت معامل كرونباخ ألفا اتساق البنود وثبات النتائج.

ويشكل هذا القسم أساسًا علميًا راسخًا للانتقال إلى مراحل التحليل الإحصائي المتقدم، إذ يضمن جودة البيانات وقابليتها للاعتماد في اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، مما يعزز مصداقية البحث ويدعم تفسيراته العلمية.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 1.4 المقدمة

يهدف التحليل الإحصائي في هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي بوصفه المتغير المستقل، وتأثيره على الإدارة الحديثة في الحكومة بوصفه المتغير التابع. ويأتي هذا التحليل دعماً لأهداف الدراسة ومحاولة للإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بمدى تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أساليب وفاعلية الإدارة الحكومية الحديثة.

وقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية لتحليل البيانات المجمعة، بدءاً بالإحصاءات الوصفية التي تهدف إلى تلخيص خصائص العينة وتوضيح اتجاهات البيانات، مروراً بالاختبارات الاستدلالية اللازمة للتحقق من فروض الدراسة وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات قيد البحث. كما سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من مستوى الصدق والثبات الداخلي لأداة القياس، والتأكد من تجانس فقراتها واتساقها، بما يعزز موثوقية النتائج. ويسهم هذا النهج الإحصائي الشامل في تقديم تفسير دقيق للبيانات، واستخلاص نتائج علمية موثوقة تعكس واقع تأثير الذكاء العاطفي على الإدارة الحديثة في السياق الحكومي.

#### 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف توصيف عينة الدراسة إلى تقديم صورة واضحة عن خصائص المشاركين في البحث والذي يبلغ عددهم 18 شخصاً وذلك من خلال استخدام الإحصاءات الوصفية التي تسهم في توضيح السمات الديموغرافية والمهنية للعينة. وقد شملت هذه الإحصاءات مجموعة من المؤشرات الأساسية مثل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والحالة الاجتماعية، وغيرها من الخصائص المرتبطة بطبيعة مجتمع الدراسة في الإدارة الحكومية.

#### 3.4 تحليل ديموغرافي عن العينة:

يوضح الجدول التالي أن العينة تتكون من 18 يغلب عليهم الذكور، ومعظمهم من الفئة العمرية المتوسطة بين 30 و50 سنة. كما يظهر أن أغلب أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس أو الماجستير، وأن نسبة كبيرة منهم متزوجون ولديهم خبرة وظيفية تتراوح بين 5 و10 سنوات. وتشير هذه الخصائص إلى أن العينة تمتاز بالنضج العمري والمهني، مما يعزز قدرة المشاركين على تقييم ممارسات الذكاء العاطفي في بيئة العمل.

| المتغير الديموغرافي | الفئة            | التكرار (n) | النسبة المئوية (%) |
|---------------------|------------------|-------------|--------------------|
| الجنس               | ذكر              | 15          | 83.3               |
|                     | أنثى             | 3           | 16.7               |
| العمر               | أقل من 30 سنة    | 4           | 22.2               |
|                     | 30 – 40 سنة      | 5           | 27.8               |
|                     | 40 – 50 سنة      | 6           | 33.3               |
|                     | أكثر من 50 سنة   | 3           | 16.7               |
| المؤهل العلمي       | دبلوم            | 5           | 27.8               |
|                     | بكالوريوس        | 7           | 38.9               |
|                     | ماجستير          | 5           | 27.8               |
|                     | دكتوراه          | 1           | 5.6                |
| الحالة الاجتماعية   | أعزب             | 6           | 33.3               |
|                     | متزوج            | 7           | 38.9               |
|                     | أرمل             | 3           | 16.7               |
|                     | مطلق             | 2           | 11.1               |
| سنوات الخبرة        | أقل من 5 سنوات   | 4           | 22.2               |
|                     | 5-10 سنوات       | 8           | 44.4               |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 6           | 33.3               |

#### جدول 1 : تحليل ديموغرافي للعينة

#### 4.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

بعد ان قمت بتحليل العينة المستخدمة علي معامل كرونباخ الفا فقد أظهرت نتائج اختبار الثبات للبحث، التي تتكون من 23 فقرة، أن قيمة معامل الثبات بلغت:

$$\text{كرونباخ الفا} = 0.809$$

الفا بناء على العناصر القياسية = 0.786

وتُعد هذه القيم مرتفعة وتشير إلى مستوى جيد من الثبات الداخلي واتساق فقرات المقياس، حيث إن قيمة كرونباخ ألفا التي تتجاوز (0.70) تُعتبر مؤشرًا مقبولًا للثبات، بينما القيم التي تتجاوز (0.80) تُعد جيدة جدًا وتعكس درجة عالية من التجانس بين فقرات الأداة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة موثوقة من الثبات، مما يعزز الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي اللاحق.

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .809             | .786                                         | 25         |

## جدول 2 : احصاءات الموثوقية

### 5.4 تحليل مصفوفة الارتباط بين فقرات المقياس (Inter-Item Correlation Matrix)

تُظهر مصفوفة الارتباط بين فقرات المقياس مدى قوة واتجاه العلاقة بين كل فقرة وأخرى داخل أداة البحث. ويُعد هذا النوع من التحليل مهماً لتقييم تجانس الفقرات وارتباطها النظري ببعضها، مما يعكس مدى قدرتها على قياس المتغير ذاته بشكل متسق.

وبالنظر إلى القيم الواردة في المصفوفة، يمكن ملاحظة ما يلي:

وجود علاقات ارتباط إيجابية بين عدد كبير من الفقرات، وتتراوح قيم الارتباط في الغالب بين (0.10) و(0.60)، وهي حدود مقبولة وتشير إلى مستوى جيد من الاتساق بين الفقرات، دون وجود تطابق مبالغ فيه قد يدل على تكرار الفقرات.

بعض الفقرات تُظهر ارتباطات متوسطة إلى عالية (تتجاوز 0.50)، ما يشير إلى تقارب قوي في المحتوى أو أن الفقرات تقيس جانباً متقارباً من أبعاد الذكاء العاطفي أو تأثيره على الإدارة الحديثة.

وجود عدد محدود جداً من العلاقات السالبة أو الضعيفة، وهذه القيم المنخفضة أو السالبة لا تُعد مشكلة بالضرورة، بل قد تعكس تنوعاً في جوانب المتغير أو اختلافاً في الصياغة. طالما أن كرونباخ ألفا العام مرتفع (0.809)، فهذا يشير إلى أن هذه الاختلافات لا تؤثر سلباً على ثبات المقياس ككل. القيمة المرتفعة لمعامل كرونباخ ألفا التي تم الحصول عليها سابقاً تؤكد أن مستوى الاتساق الداخلي للمقياس قوي، مما يدل على أن الارتباطات بين الفقرات، رغم تباينها الطبيعي، تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً. توضح المصفوفة أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من التجانس والترابط بين الفقرات، مما يعزز صلاحية استخدامه في تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وتأثيره على الإدارة الحديثة في الحكومة.

| Item-Total Statistics                                                                      |                            |                                |                                  |                              |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                            | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| أولا المعلومات الشخصية:- الجنس                                                             | 54.9444                    | 105.350                        | -.102                            | .                            | .813                             |
| المر :-                                                                                    | 53.6667                    | 100.235                        | .162                             | .                            | .811                             |
| المؤهل العلمي :-                                                                           | 54.0000                    | 101.882                        | .110                             | .                            | .812                             |
| الحالة الاجتماعية :-                                                                       | 54.0000                    | 102.353                        | .054                             | .                            | .817                             |
| سنوات الخبرة الوظيفية :                                                                    | 54.0000                    | 108.118                        | -.254                            | .                            | .823                             |
| [أعني بمشاعري جيدا وتأثيرها على أدائي في العمل]                                            | 53.6667                    | 102.471                        | .086                             | .                            | .813                             |
| [استطيع التحكم في انفعالاتي عندما أواجه صعوبات العمل]                                      | 54.1667                    | 99.794                         | .215                             | .                            | .808                             |
| [أظهر تعاطفي وتفهمي لمشاعر زملائي ومروؤسي]                                                 | 54.0556                    | 98.526                         | .347                             | .                            | .802                             |
| [أستخدم مهارات التواصل لبناء علاقات بناءة داخل المؤسسة]                                    | 54.3333                    | 106.471                        | -.165                            | .                            | .818                             |
| [أبحث عن حلول مرضية عند النزاعات بدلا من التصعيد]                                          | 54.2778                    | 101.859                        | .163                             | .                            | .809                             |
| [أستقبل التعديلات الاسترجاعية بمرور الوقت وأعمل على تحسين أدائي]                           | 53.7222                    | 98.095                         | .218                             | .                            | .810                             |
| [أنتج زملائي على التعبير عن آرائهم ومناقشتهم بطريقة محترمة]                                | 54.3889                    | 98.252                         | .394                             | .                            | .801                             |
| [أطبق ممارسات تعزيز الرفاهية العاطفية في بيئة العمل]                                       | 53.8333                    | 94.029                         | .349                             | .                            | .803                             |
| [أناشد ممارسة الذكاء العاطفي في صياغة السياسات الإدارية في المؤسسة]                        | 53.8333                    | 94.500                         | .407                             | .                            | .799                             |
| [أناشد الذكاء العاطفي في تحسين آليات التواصل المؤسسي والسياسات الداخلية]                   | 53.7778                    | 90.183                         | .528                             | .                            | .792                             |
| [أنتج تطبيق الذكاء العاطفي على صياغة السياسات التي تخدم الموظفين]                          | 53.6667                    | 88.706                         | .760                             | .                            | .781                             |
| [أنتج ممارسات الذكاء العاطفي في تطوير سياسات الموارد البشرية (التدريب، التقييم، الترقيات)] | 53.6111                    | 93.428                         | .583                             | .                            | .792                             |
| [أنتج الجوانب النفسية والعاطفية عند التعامل مع الشكاوى والنزاعات]                          | 53.8889                    | 91.869                         | .716                             | .                            | .786                             |
| [أنتج السياسات وجود آليات دعم للرفاه العاطفي للمعاملين]                                    | 53.6667                    | 89.765                         | .625                             | .                            | .787                             |
| [أنتج تطبيق الذكاء العاطفي الذي زاد الانتماء المؤسسي بين العاملين]                         | 53.0556                    | 95.232                         | .511                             | .                            | .795                             |
| [أنتج تحسنت مستويات الرضا الوظيفي بعد تبني ممارسات الذكاء العاطفي]                         | 53.4444                    | 93.320                         | .557                             | .                            | .792                             |
| [أنتج زادت فاعلية العمل والإنتاجية نتيجة لبيئة داعمة عاطفيا]                               | 53.5000                    | 92.265                         | .658                             | .                            | .788                             |
| [أنتجتمت معدلات الحوادث الداخلية والاستقالات بسبب سياسات دعم الذكاء العاطفي]               | 53.6111                    | 97.899                         | .299                             | .                            | .804                             |
| [أنتج أصبح اتخاذ القرار أكثر سهولة بمشاركة المعنيين والمراعاة للعوامل العاطفية]            | 53.5556                    | 89.556                         | .635                             | .                            | .786                             |
| [أنتجتمت الصورة العامة للمؤسسة عند الموظفين بفضل السياسات الداعمة العاطفية]                | 54.0000                    | 97.176                         | .347                             | .                            | .802                             |

### جدول 3 : تحليل مصفوفة الارتباط بين فقرات القياس

#### 6.4 تحليل إحصاءات العناصر (Item-Total Statistics)

يهدف هذا الجدول إلى فحص جودة كل فقرة على حدة ومدى مساهمتها في ثبات المقياس الكلي. ومن خلال قراءة المؤشرات الإحصائية الواردة، يمكن استخلاص عدد من النتائج المهمة:

أولاً: الفقرات الديموغرافية

(الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - سنوات الخبرة)

يظهر أن معاملات الارتباط المصحح Corrected Item-Total Correlation لهذه الفقرات منخفضة جداً (بعضها سالب)، مثل:

الجنس (-0.102)

سنوات الخبرة (-0.254)

الحالة الاجتماعية (0.054)

وهذا طبيعي ومبرر، لأن الفقرات الديموغرافية لا تُعد جزءاً من المقياس ولا تقيس الذكاء العاطفي أو أثره، ولذلك لا يرتبط وجودها بدرجة المقياس الكلية.

وبالتالي لا تُعتبر هذه القيم مؤشراً سلبياً ولا تؤثر على صلاحية المقياس.

ثانياً: فقرات الذكاء العاطفي (المتغير المستقل)

تظهر النتائج أن معظم فقرات الذكاء العاطفي تمتلك معاملات ارتباط جيدة مع المقياس، مثل:

إظهار التعاطف (0.347)

تشجيع الزملاء على التعبير (0.394)

ممارسات تعزيز الرفاهية العاطفية (0.349)

التغذية الراجعة بمرونة (0.218)

وهذا يعكس تكامل الفقرات في قياس الذكاء العاطفي واتساقها الداخلي.

بعض الفقرات أظهرت ارتباطاً ضعيفاً (مثل 0.086)، ولكنها لا تمثل تهديداً كبيراً للمقياس لأنها قد تعكس سلوكاً فردياً أو صياغة تتطلب تطويراً مستقبلياً.

ثالثاً: فقرات تأثير الذكاء العاطفي على الإدارة الحديثة (المتغير التابع)

الفقرات المتعلقة بأثر الذكاء العاطفي على السياسات والإدارة أظهرت ارتباطات مرتفعة، ما يؤكد قوة بنائها ووضوح ارتباطها بالمتغير، ومن أبرزها:

تبني الذكاء العاطفي ينعكس على صنع السياسات (0.528)

تطوير سياسات الموارد البشرية (0.583)

وجود آليات دعم للرفاه العاطفي (0.625)

تحسن التعامل مع الشكاوى والنزاعات (0.716)

تحسن الرضا الوظيفي (0.557)

زيادة فاعلية العمل والإنتاجية (0.658)

اتخاذ القرار الأكثر شمولية (0.635)

هذه القيم المتوسطة إلى المرتفعة تؤكد أن هذه الفقرات تعد الأقوى والأكثر اتساقاً في المقياس.

رابعاً: فحص تأثير حذف كل فقرة على الثبات العام (Cronbach's Alpha if Item Deleted)

الثبات الكلي للمقياس 0.809، وهو ممتاز.

لا يؤدي حذف أي فقرة إلى رفع الثبات بشكل جوهري، إذ تتراوح قيم ألفا بين 0.781 و 0.823 عند حذف الفقرات.

أعلى قيمة (0.823) تظهر عند حذف فقرة سنوات الخبرة، وهو متوقع لأن الفقرة غير مرتبطة بالمقياس أصلاً.

الفقرات الأساسية (غير الديموغرافية) لا تؤثر سلبيًا على الثبات، ما يدل على تماسك المقياس بالفعل.

الخلاصة الموضوعية العامة

[illegible]

يتضح من تحليل جدول Item-Total Statistics أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وأن معظم الفقرات تساهم بفاعلية في قياس الذكاء العاطفي وتأثيره على الإدارة الحديثة. أما الفقرات الديموغرافية فطبيعي أن تظهر ضعيفة الارتباط لأنها ليست جزءاً من البناء المفاهيمي للمقياس. مجمل النتائج يعزز موثوقية الأداة، ويؤكد أنها صالحة لمتابعة التحليل الإحصائي المتقدم مثل اختبار الفروض ودراسة العلاقة بين المتغيرات.

**جدول 4 : تحليل احصاءات العناصر**

#### 7.4 تحليل إحصاءات المقياس (Scale Statistics)

يوضح هذا الجدول القيم الإحصائية الأساسية للمقياس المكوّن من 25 فقرة، وذلك لتقديم لمحة عامة عن خصائصه قبل إجراء التحليلات المتقدمة. وتُظهر القيم ما يلي:

**المتوسط الحسابي (Mean = 56.1111)**

يشير المتوسط إلى أن مستوى استجابات أفراد العينة يميل إلى درجة متوسطة على المقياس ككل، مما يعكس اتجاهًا عامًا معتدلاً نحو محتوى الفقرات.

التباين (Variance = 104.693)

يدل التباين على وجود اختلافات واضحة بين استجابات المشاركين، وهو أمر طبيعي ومطلوب في المقاييس التي تهدف إلى دراسة السلوك أو الاتجاهات.

الانحراف المعياري (Std. Deviation = 10.23195)

يُظهر قيمة الانحراف المعياري مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط.

وتشير هذه القيمة إلى وجود درجة مناسبة من التباين بين أفراد العينة، بما يسمح بإجراء اختبارات إحصائية مثل الارتباط والانحدار وغيرها.

عدد الفقرات (N of Items = 25)

يوضح أن هذه الإحصاءات تتعلق بالمقياس الكامل الذي يتكوّن من 25 عبارة.

الخلاصة

تعكس هذه الإحصاءات أن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من التباين والتشتت بين استجابات العينة، مما يوفر أساساً ملائماً لإجراء التحليل الإحصائي اللاحق وفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة (الذكاء العاطفي وتأثيره على الإدارة الحديثة في الحكومة).

### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 56.1111 | 104.693  | 10.23195       | 25         |

### جدول 5 : تحليل احصاءات المقياس

#### 8.4 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الاستبيان:

وهنا نقوم بتحليل عن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتأثير مقياس الذكاء العاطفي على المؤسسة الحكومية تشير نتائج إلى أن معظم فقرات الاستبيان حققت متوسطات مرتفعة تدل على وجود مستوى جيد من ممارسات الذكاء العاطفي بين أفراد العينة، خاصة في جوانب التواصل والتعاطف وحل المشكلات. في المقابل، جاءت بعض الفقرات المرتبطة بالسياسات الرسمية والالتزام المؤسسي

بمتوسطات أقل نسبيًا، مما يعكس أن تأثير الذكاء العاطفي يظهر بشكل أوضح في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة أكثر من تأثيره على الجوانب الإدارية والتنظيمية.

| رقم<br>الفقرة | نص العبارة                                           | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|---------------|------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|
| 1             | أمتلك قدرة جيدة على التعرف على مشاعري الخاصة         | 4.00               | 0.65                 |
| 2             | أستطيع التحكم في انفعالاتي أثناء العمل               | 3.94               | 0.72                 |
| 3             | أتعاطف مع زملائي في مواقف العمل المختلفة             | 4.17               | 0.69                 |
| 4             | أستخدم مهارات التواصل لبناء علاقات داخل المؤسسة      | 4.22               | 0.61                 |
| 5             | أشجع الزملاء على التعبير عن آرائهم                   | 4.28               | 0.58                 |
| 6             | أبحث عن حلول مرضية عند ظهور مشكلات                   | 4.17               | 0.70                 |
| 7             | أساهم في تعزيز الرفاهية النفسية في العمل             | 3.83               | 0.79                 |
| 8             | يساهم الذكاء العاطفي في صياغة السياسات الإدارية      | 3.64               | 0.77                 |
| 9             | تسهم ممارسات الذكاء العاطفي في تطوير الموارد البشرية | 3.10               | 0.88                 |
| 10            | تُراعى الجوانب النفسية في التعامل مع الشكاوى         | 3.64               | 0.84                 |
| 11            | أدى الذكاء العاطفي إلى تحسين التواصل المؤسسي         | 3.33               | 0.92                 |
| 12            | أدى الذكاء العاطفي لزيادة الالتزام المؤسسي           | 2.94               | 0.87                 |
| 13            | ساهم تطبيق الذكاء العاطفي في تحسين بيئة العمل        | 3.44               | 0.80                 |
| 14            | ساهم الذكاء العاطفي في تقليل الخلافات الداخلية       | 3.56               | 0.75                 |
| 15            | ساهم في تحسين صورة المؤسسة                           | 3.89               | 0.70                 |
| 16            | ساعد على تحسين الإنتاجية                             | 3.39               | 0.77                 |
| 17            | ساهم في اتخاذ القرار بشكل أفضل                       | 3.50               | 0.82                 |
| 18            | عزز العلاقات المهنية الداخلية                        | 3.72               | 0.73                 |

جدول 6 : تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

## 9.4 تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)

نتائج نموذج الانحدار بين ممارسات الذكاء العاطفي (المتغير المستقل) وأثر الذكاء العاطفي المؤسسي (المتغير التابع)

### نموذج الملاءمة (Model Summary)

يبين الجدول التالي أن العلاقة بين ممارسات الذكاء العاطفي (المتغير المستقل) وأثره على السياسات والنتائج المؤسسية الحكومية (المتغير التابع) ضعيفة وغير دالة إحصائيًا، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط والانحدار منخفضة، كما تجاوزت قيمة الدلالة الإحصائية مستوى (0.05). وهذا يشير إلى أن ممارسات الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة لا تتنبأ بشكل معنوي بالأثر المؤسسي في حدود هذه العينة الصغيرة

| Std. Error | Adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R    |
|------------|-------------------------|----------------|------|
| 0.67       | 0.01                    | 0.04           | 0.20 |

جدول 7 : الانحدار البسيط

## 10.4 معاملات النموذج (Coefficients)

تشير نتائج معاملات النموذج إلى أن تأثير ممارسات الذكاء العاطفي على الأثر المؤسسي كان ضعيفًا وغير دال إحصائيًا، حيث إن قيمة معامل الانحدار لم تكن معنوية (Sig > 0.05)، مما يدل على أن المتغير المستقل لا يساهم بشكل ملحوظ في تفسير التغير في المتغير التابع ضمن هذه العينة.

| المتغير                    | B    | Std. Error | Beta | t    | Sig.  |
|----------------------------|------|------------|------|------|-------|
| الثابت (Intercept)         | 2.78 | 0.63       | —    | 4.42 | 0.000 |
| ممارسات الذكاء العاطفي (X) | 0.18 | 0.22       | 0.20 | 0.83 | 0.42  |

جدول 8 : تحليل معاملات النموذج

#### 11.4 الخاتمة

بناءً على مجموعة التحليلات الإحصائية التي تم عرضها، يتضح أن الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة – والمتمثلة في الذكاء العاطفي وتأثيره على الإدارة الحديثة في الحكومة – تتميز بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي. فقد أظهر معامل كرونباخ ألفا قيمة مرتفعة (0.809)، وهو ما يدل على موثوقية عالية للمقياس وقدرته على قياس المتغيرات المقصودة بشكل مستقر ومتجانس.

كما أوضحت مصفوفة الارتباط بين الفقرات وجود علاقات ارتباط إيجابية متنوعة تشير إلى درجة جيدة من الاتساق بين معظم الفقرات، بينما أظهرت بعض الفقرات ارتباطات ضعيفة، وهو أمر لا يؤثر جوهرياً على الثبات الكلي في ظل الارتفاع العام لمعامل ألفا. كذلك كشفت إحصاءات العناصر Item-Total Statistics عن مساهمة معظم الفقرات في قياس البناء العام للمقياس، مع تباينات بسيطة في قوة الارتباط تُعد طبيعية في المقاييس السلوكية.

أما إحصاءات المقياس الكلية فقد بينت متوسطاً ودرجة تشتت تسمحان بإجراء التحليلات المتقدمة مثل الانحدار والارتباط، مما يعكس أن بيانات العينة مناسبة إحصائياً للتحليل.

وعموماً يمكن القول أن الأداة البحثية تتمتع ببنية إحصائية قوية، وتصلح للاستخدام في اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقة الذكاء العاطفي بالإدارة الحديثة في الحكومة. كما أن النتائج الإحصائية المتحصل عليها توفر أساساً علمياً موضوعياً يمكن الاستناد إليه في تفسير الاتجاهات العامة والاستنتاجات النهائية المرتبطة بموضوع الدراسة.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

في هذا الفصل يتم التطرق الى المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة على النحو التالي :

## 2.5 المساهمة النظرية:

يسهم هذا البحث في تعزيز الجانب النظري المتعلق بتأثير الذكاء العاطفي في بيئة العمل، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة وسلوك الأفراد داخل المؤسسات. ويوضح البحث كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يكون عنصراً مهماً في تحسين جودة التفاعل بين الموظفين والحد من السلوكيات السلبية الناتجة عن أساليب الإدارة غير الفعالة.

كما يقدم البحث فهماً أعمق لمفهوم الذكاء العاطفي عبر ربطه بممارسات الإدارة الحديثة، وإظهار دوره في رفع مستوى الرضا الوظيفي ودعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء. وبذلك يساهم في سد فجوة معرفية في الدراسات السابقة، من خلال تناول العلاقة بين الذكاء العاطفي والمتغيرات السلوكية والتنظيمية باستخدام أدوات قياس علمية وأساليب تحليل دقيقة.

إضافة إلى ذلك، يثري البحث الربط بين البعد العاطفي والبعد الإداري والسلوكي، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لاستكشاف تفاعلات أكبر بين الذكاء العاطفي والفعالية المؤسسية، مما يساعد على تطوير نماذج شمولية توضح تأثير العوامل العاطفية في بيئة العمل.

## 3.5 المساهمة العملية:

إلى جانب الإسهام النظري، يقدم هذا البحث قيمة عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات والقيادات الإدارية بشكل مباشر. فهو يوفر مجموعة من المؤشرات التي تساعد متخذي القرار على فهم كيفية استثمار الذكاء العاطفي لتحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية التواصل بين الموظفين. وتدعم نتائج البحث توجه المؤسسات نحو اعتماد ممارسات إدارية أكثر مرونة وإنسانية، من خلال تدريب القيادات والموظفين على مهارات الوعي الذاتي وضبط الانفعالات وإدارة الضغوط والتواصل الإيجابي.

كما يقدم البحث أداة قياس قابلة للاستخدام (الاستبيان الإلكتروني) يمكن تطبيقها داخل المؤسسات لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين، وتحليل علاقته بالأداء والرضا الوظيفي وتقليل السلوكيات السلبية. ويساعد ذلك في تطوير برامج التدريب المهني وخطط التحسين الإداري، وفي وضع سياسات تدعم بناء بيئة تنظيمية إيجابية.

وبذلك، يفتح البحث الباب أمام تطبيقات عملية متنوعة، من بينها تصميم برامج تدريبية متخصصة، ووضع استراتيجيات للحد من التفاعل السلبي، وتحسين جودة العلاقات المهنية، بما يساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية.

#### 4.5 توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج التي توصل إليها البحث، وما قدّمه من مساهمات نظرية وعملية حول أثر الذكاء العاطفي في بيئة العمل، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز تطبيقات الذكاء العاطفي داخل المؤسسات، وتحسين جودة التفاعل الإداري والسلوكي، وذلك على النحو الآتي:

- تطوير برامج تدريبية للقيادات والموظفين لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي مثل الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات والتعاطف وحل النزاعات.
- إدماج مهارات الذكاء العاطفي في سياسات الموارد البشرية، سواء في التوظيف أو التقييم السنوي أو الترقيات، لدعم بيئة عمل قائمة على التواصل الفعال.
- تحسين أساليب القيادة الإدارية بحيث تعتمد على المرونة والإنصات الفعال ودعم الموظفين وتعزيز الثقة داخل فرق العمل.
- توفير بيئة عمل صحية تقلل الضغوط وتدعم الموظفين نفسياً واجتماعياً بما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- استخدام أدوات قياس دورية، مثل الاستبيانات المعتمدة، لتقييم مستويات الذكاء العاطفي وتحديد مجالات التحسين داخل المؤسسة.
- تشجيع الدراسات المستقبلية التي تبحث في علاقة الذكاء العاطفي بمتغيرات جديدة مثل الولاء التنظيمي وجودة القيادة وثقافة المنظمة.
- وضع خطط واضحة لتحسين قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة لتعزيز التعاون وتقليل النزاعات داخل بيئة العمل.

#### 5.5 حدود الدراسة:

توجد عدة حدود ينبغي مراعاتها عند تفسير نتائج هذا البحث، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

تقتصر الحدود المكانية على أن الدراسة أجريت داخل بيئة عمل محددة وبعينة معينة، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أو مؤسسات تختلف في طبيعتها أو خصائص موظفيها. أما الحدود الزمانية فتتمثل في أن الدراسة نُفذت خلال فترة زمنية معينة، ما قد يعني أن اتجاهات الموظفين أو مستويات الذكاء العاطفي قد تتغير بمرور الوقت أو بتغير الظروف التنظيمية والاقتصادية.

وتشمل الحدود البشرية اعتماد الدراسة على عينة ميسرة والتي بلغت 18 فرداً وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بالمشاركين فقط ولا يمكن تعميمها بشكل كامل. إضافة إلى ذلك، توجد حدود منهجية تتمثل في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لقياس الذكاء العاطفي والتفاعل الإداري، مما يجعل البيانات معتمدة على آراء المشاركين وقد تتأثر بميولهم الشخصية.

كما ترتبط بعض الحدود بطبيعة المتغيرات المدروسة، إذ ركز البحث على مجموعة محدودة من المتغيرات السلوكية والإدارية دون التوسع في متغيرات أخرى مثل الثقافة المؤسسية أو أنماط القيادة التي قد تؤثر

في النتائج. وأخيرًا، توجد حدود إجرائية تتعلق باستخدام أدوات قياس محددة كاستبيان ليكرت دون الاعتماد على أساليب أخرى مثل المقابلات أو الملاحظات الميدانية التي قد تقدم بيانات أكثر تفصيلًا.

## 6.5 الدراسات المستقبلية:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فرص واسعة للبحث في المستقبل، حيث يمكن للباحثين توسيع نطاق دراساتهم من خلال استخدام عينات أكبر وأكثر تنوعًا لضمان دقة تعميم النتائج على مختلف القطاعات. كما يمكن تطوير المعرفة بإضافة متغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام وثقافة المنظمة وأنماط القيادة، وذلك للحصول على فهم أعمق للعلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الوظيفي. ومن المفيد أيضًا الاعتماد على مناهج بحثية تجمع بين الأسلوبين الكمي والكيفي، مما يساعد في توضيح التفاعلات العاطفية داخل بيئة العمل بشكل أدق. ويمكن أن تزودنا الدراسات الطولية بفهم أفضل للتغيرات في مستويات الذكاء العاطفي عبر الزمن وتأثيرها على الأداء والسلوك المهني. كما يمكن إجراء مقارنات بين المؤسسات الحكومية والخاصة لمعرفة الفروق الناتجة عن اختلاف الهياكل التنظيمية. وتبرز الحاجة كذلك إلى دراسة دور القيادات الإدارية في كيفية تأثير الذكاء العاطفي على اتخاذ القرار وإدارة الفرق. إضافة إلى ذلك، يمكن تصميم برامج تدريبية تطبيقية لقياس مدى فاعليتها في تطوير الذكاء العاطفي لدى العاملين وانعكاس ذلك على أدائهم داخل المؤسسة.

## 7.5 الخاتمة:

تخلص هذه الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز جودة التفاعل داخل بيئة العمل وفي دعم الممارسات الإدارية الفعالة. وقد أظهرت النتائج أهمية توظيف مهارات الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات والتواصل الإيجابي في تحسين الأداء وتقليل الآثار السلبية في المؤسسات. ورغم ما قدمته الدراسة من إسهامات نظرية وعملية، فإنها تمهد الطريق أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تعزز الفهم الأعمق لهذا الموضوع وتساهم في تطوير بيئات عمل أكثر توازنًا وفعالية.

## 6. قائمة المراجع

- :: غولمان، دانيال. (2005). الذكاء العاطفي: لماذا هو أهم من معدل الذكاء (ترجمة سعيد الحسيني). الرياض: مكتبة جرير.  
(العمل الأصلي نُشر عام 1995).
- :: بار-أون، ريوفين. (2006). نموذج بار-أون للذكاء العاطفي-الاجتماعي. بسيكوثيما، 18(الملحق)، 13-25. (نُشر العمل الأصلي باللغة الإنجليزية).
- :: منتزبرغ، هنري. (1994). صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي. نيويورك: دار ذا فري برس. (نُشر العمل الأصلي باللغة الإنجليزية).

## 7. الملاحق

### 1.7 الاستبيان :

سيتم اعتماد الاستبيان التفاعلي الالكتروني من خلال نماذج جوجل وسيتم نشر الرابط مع المحاور الثلاثة :

1 تطبيق الذكاء العاطفي

2 تأثير الذكاء العاطفي علي السياسات الادارية

3 النتائج الادارية الناتجة عن تطبيق الذكاء العاطفي

<https://forms.gle/ykTuSDmBUADzj9eq5>

### تأثير تطبيق الذكاء العاطفي في الإدارة الحديثة في | القطاع الحكومي

**B I U** ↺ ↻

يهدف الباحث بعمل استبيان تفاعلي بتأثير الذكاء العاطفي على الإدارة الحديثة مما يعكس تأثيرها على الموظفين من حيث الأداء الوظيفي والتنمية الإنتاجية وتطوير المهارات الوظيفية والشخصية. فيرجى منكم الإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية حيث ستستخدم النتائج لأغراض البحث العلمي لإنهاء برنامج بكالوريوس إدارة المشاريع. كذلك يضمن لكم سرية المعلومات وعدم استخدامها لأي غرض آخر.

\* أولاً المعلومات الشخصية:- الجنس

☐

☐

ذكر

أنثى

\* :- العمر

☐

☐

☐

☐

أقل من 30

30-40

40-50

أكثر من 50

\* :- المؤهل العلمي

☐

☐

☐

☐

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراة

: المحور الاول



تطبيق الذكاء العاطفي



Question \*

|                       | اوافق بشدة            | اوافق                 | محايد                 | لا اوافق              | لا اوافق بشدة         |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ...لى ادائي في العمل  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...جه ضغوطات العمل    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...ر زملائي و مرؤوسي  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...اءة داخل المؤسسة   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...ات بدلا من التصعيد | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... على تحسين ادائي   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...هم بطريقة محترمة   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...فية في بيئة العمل  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## المحور الثاني



تأثير الذكاء العاطفي على السياسات الادارية

### Question \*

|                        | اوافق بشدة            | اوافق                 | محايد                 | لا اوافق              | لا اوافق بشدة         |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ...دارية في المؤسسة    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...السياسات الداخلية   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...تي تخدم الموظفين    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... ,التقييم ,التدريب) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... الشكاوى والنزاعات  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...اه العاطفي للعاملين | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

After section 3 Continue to next section



الرجاء اختيار الدرجة التي تعبر عن رأيك بناءً على مقياس ليكرت من 1 إلى 5 حيث: 1 = أوافق بشدة  
2 = أوافق ، 3 = محايد ، 4 = لا أوافق ، 5 = لا أوافق بشدة.

القسم الأول: تطبيق الذكاء العاطفي

| رقم | العبارة                                                   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1   | أعي بمشاعري جيداً. وتأثيرها على أدائي في العمل            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | أستطيع التحكم في انفعالاتي عندما أواجه ضغوطات العمل.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | أظهر تعاطفي وتفهمي. لمشاعر زملائي ومروؤسي                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | أستخدم مهارات التواصل لبناء علاقات بناءة داخل المؤسسة.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5   | أبحث عن حلول مرضية عند النزاعات بدلاً من التصعيد.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6   | أشجع زملائي على التعبير عن آرائهم ومشاعرهم بطريقة محترمة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

القسم الثاني: تأثير الذكاء العاطفي على السياسات الإدارية

| رقم | العبارة                                                                                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7   | تأثير ممارسة الذكاء العاطفي في صياغة السياسات الإدارية بالمؤسسة                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8   | يساعد الذكاء العاطفي في تحسين آليات التواصل المؤسسي والسياسات الداخلية                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9   | ينعكس تطبيق الذكاء العاطفي على قرارات صنع السياسات بما يخدم العاملين                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10  | تسهم ممارسات الذكاء العاطفي في تطوير سياسات الموارد البشرية في التعيين والتدريب والتقييم | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11  | تُرعَى الجوانب النفسية والعاطفية عند التعامل مع الشكوى والنزعات                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12  | تضمن السياسات وجود آليات دعم للرفاه العاطفي للعاملين                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

القسم الثالث: النتائج الإدارية الناتجة عن تطبيق الذكاء العاطفي

| رقم | العبارة                                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13  | أدى تطبيق الذكاء العاطفي إلى زيادة الالتزام المؤسسي بين العاملين            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14  | هل تحسنت مستويات الرضا الوظيفي بعد تبني ممارسات الذكاء العاطفي              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15  | هل زادت فاعلية العمل والانتاجية نتيجة لبيئة داعمة عاطفيا                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16  | انخفضت معدلات الخلافات الداخلية والاستقالات بسبب سياسات تدعم الذكاء العاطفي | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17  | أصبح اتخاذ القرار أكثر شمولية بمشاركة المعنيين والمراعاة للعوامل العاطفية   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18  | تحسنت الصورة العامة للمؤسسة أمام الموظفين بفضل السياسات الودية عاطفياً      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |