



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: ماجستير إدارة مخاطر

عنوان البحث

أثر الذكاء العاطفي للمدراء على رضا الموظفين في قطاع الطيران

إعداد الطالب/

عبد الله صادق الشريف

2021201609

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، وال يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى المديرين ومستوى رضا الموظفين في بيئة العمل، بالتطبيق على إحدى المؤسسات العاملة في مدينة جدة.

يُعد الذكاء العاطفي من المهارات القيادية الحديثة التي تساعد القادة على فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين، والتفاعل بمرونة مع الضغوط اليومية داخل بيئة العمل. أما الرضا الوظيفي، فهو مؤشر مهم على جودة البيئة التنظيمية، ويرتبط مباشرة بالإنتاجية والانتماء والاستقرار الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من الموظفين الذين يعملون تحت إشراف مباشر من المديرين.

بلغ عدد الاستبانات المستلمة 50، وبعد عملية الفرز والتحقق من الصلاحية، تم اعتماد 49 استبانة صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية، مثل: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، اختبار T، تحليل التباين ANOVA، معامل بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين ورضا الموظفين. كما تبين وجود تأثير واضح لأبعاد الذكاء العاطفي، خصوصاً في بعدي التعاطف والمهارات الاجتماعية، على مؤشرات الرضا مثل: التقدير، العلاقة مع الإدارة، والثقة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا حسب سنوات الخبرة، بينما لم تُسجل فروق تُذكر حسب الجنس.

قدّمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: تعزيز برامج التدريب القيادي التي تركز على الذكاء العاطفي، ودمج هذه المهارة ضمن معايير التوظيف والترقية، إلى جانب تحسين بيئة العمل القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الرضا الوظيفي، القيادة، المهارات الإدارية، بيئة العمل.

فهرس المحتويات

2	حقوق الطباعة
3	المستخلص
6	الفصل الأول: المدخل العام للبحث
7	مقدمة:
9	مشكلة الدراسة:
12	أهمية الدراسة:
15	أهداف الدراسة:
18	تساؤلات الدراسة
21	فروض الدراسة:
24	الدراسات السابقة:
26	المنطلقات النظرية للدراسة:
28	المنهجية وطرق البحث:
32	أدوات الدراسة :
32	أولاً: مقياس الذكاء العاطفي (WLEIS)
34	ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي (MSQ)
35	التحقق من صدق وثبات الأدوات
35	اختبار تجريبي (Pilot Test)
36	حدود الدراسة :
39	خلاصة
40	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
41	أولاً: الذكاء العاطفي – المفهوم والأبعاد
41	نماذج الذكاء العاطفي:
42	ثانياً: الرضا الوظيفي – التعريف والأبعاد
43	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:
43	ثالثاً: العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي
44	رابعاً: دراسات سابقة ذات صلة
45	تعليق تحليلي:
46	الفصل الثالث: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

47.....	مقدمة الفصل
48.....	جدول (1) خصائص عينة الدراسة
49.....	جدول (2) ثبات وصدق الأداة
50.....	معيار التصحيح:
51.....	جدول (3): التحليل الوصفي لبنود الذكاء العاطفي
52.....	جدول (4): التحليل الوصفي لبنود الرضا الوظيفي
53.....	جدول (4): معامل الارتباط بيرسون بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي
53.....	تحليل الفروق الديموغرافية
54.....	ثانيًا: حسب الخبرة (ANOVA)
55.....	تحليل الانحدار
56.....	مناقشة النتائج
62.....	النتيجة الثالثة: وجود علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي
64.....	النتيجة الخامسة: أثر الذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي
65.....	مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري
68.....	نموذج تطبيقي مقترح لتفعيل الذكاء العاطفي في بيئة العمل
70.....	مقترحات دراسات مستقبلية
71.....	خاتمة الدراسة
72.....	المراجع:
73.....	الملاحق
75.....	الاستبيان.
79.....	شكر وتقدير

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، لم تعد المهارات الإدارية الكلاسيكية كافية لقيادة المؤسسات نحو النجاح والاستمرارية. فقد أصبحت بيئات العمل الحديثة معقدة على نحو غير مسبوق، نتيجة لتداخل عدة عوامل متشابكة، منها التنوع الثقافي والعرقي، وتعدد الأجيال داخل المؤسسة، واختلاف أنماط التفكير والسلوك بين الموظفين، فضلاً عن الضغوط النفسية الناتجة عن التسارع الكبير في الإنجاز، والتنافس الشديد في الأسواق العالمية (Robbins & Judge, 2017). هذه التحديات لم تعد تواجه فقط الأقسام التشغيلية أو الإدارية، بل طالت القيادات ذاتها، التي باتت مطالبة بتبني أنماط جديدة في الإدارة تقوم على فهم أعمق للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

وفي هذا السياق، تبرز مهارة الذكاء العاطفي بوصفها أحد المحاور الجوهرية التي ينبغي أن يتحلى بها المدير الناجح. فالذكاء العاطفي لم يعد مجرد ترف إداري أو سمة شخصية إضافية، بل أصبح أحد الركائز الأساسية في القيادة الحديثة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن الذكاء العاطفي يساهم بشكل فعال في تحسين جودة التفاعل بين القائد وفريقه، ويعزز مناخ الثقة والاحترام المتبادل، ويرفع من مستويات التحفيز والانتماء لدى الموظفين (Goleman, 1998؛ عبد الغفار، 2019). وبذلك، فإن الذكاء العاطفي لا يتعلق فقط بفهم مشاعر الآخرين، بل يتضمن مهارات أكثر تعقيداً تشمل: الوعي الذاتي (Self-awareness)، إدارة الذات (Self-regulation)، التحفيز الذاتي (Motivation)، التعاطف (Empathy)، والمهارات الاجتماعية (Social skills) (Mayer, 2004 & Salovey, 2004).

يمكن الذكاء العاطفي القادة من اتخاذ قرارات أكثر اتزاناً، والقدرة على تهدئة الصراعات في بيئة العمل، وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على التفاهم والتعاون وليس على السيطرة والانفعال. فالقائد الذي يمتلك هذا النوع من الذكاء يكون أكثر قدرة على احتواء الموظفين، وتوجيههم بطريقة إيجابية تحقق الأهداف المؤسسية وتراعي في الوقت ذاته الاحتياجات النفسية والعاطفية للفرد (Sy, Tram, & O'Hara, 2006).

وتُظهر الأدبيات المتخصصة في الإدارة والسلوك التنظيمي أن المدير الذكي عاطفياً لا يحقق فقط نتائج إدارية جيدة، بل يؤسس أيضاً لمناخ تنظيمي صحي ومستدام، ينعكس بدوره على الحالة النفسية للموظف، وعلى مستوى رضاه والتزامه وانتمائه للمؤسسة (Cherniss, 2001؛ Hussein, 2020). فالبيئة الإيجابية التي يُسهم الذكاء العاطفي في بنائها تُعدّ من أبرز العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، وتعزيز ولاء العاملين.

ولعل أهمية هذه الدراسة تزداد في السياق العربي، حيث لا تزال العديد من المؤسسات تُركّز على المؤهلات الفنية والخبرات التقنية عند اختيار القادة الإداريين، وتتغافل في كثير من الأحيان عن المهارات العاطفية والاجتماعية، على الرغم من كونها المحرك الأساسي للعلاقات الإنسانية في العمل. وفي الوقت نفسه، يُلاحظ ندرة الدراسات الميدانية المحلية التي تتناول هذا الموضوع بعمق، مما يفتح المجال لمزيد من البحث والاستكشاف.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال تحليل البيانات الميدانية في بيئة عمل حقيقية، سعياً لفهم مدى تأثير الذكاء العاطفي في تشكيل مشاعر الموظف تجاه بيئته، ومدى التقدير الذي يشعر به، وشعوره بالانتماء والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

يُعد الرضا الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تعكس جودة بيئة العمل الداخلية في أي منظمة، فهو لا يعكس فقط مدى ارتياح الموظف لوظيفته، بل يُترجم أيضًا إلى نتائج ملموسة على صعيد الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي (Judge, 2017 & Robbins). فالرضا لا يُعتبر حالة شعورية مجردة، بل هو انعكاس لمدى تفاعل الموظف مع ثقافة المؤسسة، ونمط قيادتها، ونظامها التحفيزي، ومدى شعوره بالتقدير والانتماء.

وقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن المؤسسات التي تحرص على رفع مستوى رضا العاملين لديها تُحقق عوائد استراتيجية على المدى الطويل، إذ تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية، كما تُصبح بيئة أكثر جذبًا للكفاءات، وأقل عرضة لمشكلة التسرب الوظيفي ودوران العمل (Sy et al., 2006؛ عبد الغفار، 2019). بل إن بعض الدراسات ذهبت إلى القول بأن الرضا الوظيفي يُعدّ عاملاً تنبؤيًا مهمًا لولاء الموظف، والتزامه بالمعايير المؤسسية، واستعداده لتقديم جهد إضافي خارج نطاق المهام الرسمية.

ورغم هذا الإدراك الواسع لأهمية الرضا الوظيفي في بيئة العمل، إلا أن الممارسات الواقعية داخل المنظمات لا تزال تُظهر تباينًا ملحوظًا في مستوياته بين مؤسسة وأخرى، بل وحتى بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الواحدة. وهذا التباين لا يمكن تفسيره فقط من خلال العوامل التقليدية مثل الراتب وساعات العمل والامتيازات المادية. إذ تشير الشواهد إلى أن هناك عوامل غير مرئية . لكنها عميقة التأثير . قد تكون وراء هذه الفجوة في مشاعر الرضا، وفي مقدمتها أسلوب القيادة وجودة التواصل الإداري داخل المنظمة (Cherniss, 2001؛ Hussein, 2020).

وفي الوقت الذي تركز فيه معظم تحليلات الأداء المؤسسي على البُعد التقني والإجرائي، يتم في كثير من الأحيان تجاهل الجانب الإنساني والوجداني للعلاقة بين المدير والموظف، رغم أن هذا الجانب ثبت . وفقًا للأدبيات الحديثة . أنه يُمثل أحد أقوى العوامل المحددة للرضا الوظيفي (Goleman, 1998؛ Mayer et al., 2004). فالقائد لا يُقاس فقط بمدى قدرته على إدارة

المهام وتنظيم العمليات، بل أيضًا بمدى قدرته على خلق بيئة عمل إيجابية تحتضن موظفيه، وتفهم احتياجاتهم النفسية، وتعزز شعورهم بالاحترام والتقدير.

إن الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) يمثل الإطار النظري الذي يساعدنا على فهم هذا البعد الخفي، إذ إنه يُركّز على قدرة الفرد (وخاصة القائد) على فهم مشاعره الشخصية، وإدارتها، والتفاعل مع مشاعر الآخرين بوعي وتعاطف. وتشير الدراسات إلى أن القائد الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي غالبًا ما يكون أكثر قدرة على التعامل مع الموظفين في ظروف الضغط، واتخاذ قرارات تتسم بالإنسانية والمرونة، مما يجعله محل ثقة واحترام، ويعزز من رضا الموظفين (Carmeli, 2003; Mayer, 1990 & Salovey).

ومن هنا، تتعزز الفرضية بأن الذكاء العاطفي ليس فقط عاملاً شخصيًا، بل هو مهارة قيادية مؤثرة تترك بصمة مباشرة على المناخ التنظيمي ومشاعر الموظفين تجاه مؤسستهم. ومع ذلك، يُلاحظ أن هذا الجانب لا يزال غائبًا بدرجة كبيرة عن معايير اختيار القادة في المؤسسات العربية، حيث يتم التركيز غالبًا على المؤهلات الأكاديمية والخبرات التقنية، دون تقييم فعلي للمهارات العاطفية والاجتماعية (حسين، 2020). كما أن برامج التدريب الإداري في كثير من الجهات لا تتضمن محتوى يعزز هذا النوع من الذكاء، مما يُضعف من القدرة القيادية في التعامل مع المتغيرات الإنسانية داخل فرق العمل.

ولعل النقص في الدراسات الميدانية التي تتناول العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي في السياق العربي، يجعل من هذه الدراسة ضرورة بحثية ملحة، تهدف إلى استكشاف هذا الأثر بشكل تجريبي، ومن خلال بيانات ميدانية حقيقية.

وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير الذكاء العاطفي للمديرين على رضا الموظفين في بيئة العمل؟

كما تسعى الدراسة إلى الغوص أعمق في هذا الموضوع من خلال تحليل الفروق بين أبعاد الذكاء العاطفي (مثل: الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، المهارات الاجتماعية...) وتحديد أيها يُسهم بشكل أكبر في تحقيق الرضا الوظيفي. وبذلك، تُقدم الدراسة فهماً علمياً يمكن ترجمته إلى سياسات إدارية وتدريبية فعالة تهدف إلى تحسين مناخ العمل داخل المؤسسات العربية، وتحقيق بيئة عمل صحية ومستقرة تعزز الولاء والالتزام والأداء.

أهمية الدراسة:

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية مهمة على المستويين النظري والتطبيقي، حيث تتقاطع مع قضايا معاصرة تتعلق بتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات، ورفع مستوى الكفاءة والرضا المهني من خلال تعزيز فهم دور الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية.

وفيما يلي تفصيل لأبرز أوجه الأهمية التي تقدمها هذه الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

1. سد فجوة معرفية في السياق العربي

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي في سياق عربي، وهو مجال لا يزال محدودًا مقارنة بالسياقات الغربية. فبينما تزايد الاهتمام العالمي بهذا الموضوع منذ التسعينيات، لا تزال الأبحاث العربية متفرقة وغير تراكمية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية في مجال القيادة السلوكية والنفسية.

2. مواكبة التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية

تتبنى هذه الدراسة مفاهيم حديثة في علم الإدارة تركز على "القيادة الإنسانية" و"القيادة العاطفية"، والتي أصبحت مطلبًا استراتيجيًا في منظمات القرن الحادي والعشرين. وتُعزز بذلك التحول النظري من القيادة التقليدية (المرتكزة على الرقابة والانضباط) إلى قيادة تراعي الإنسان كعنصر فاعل عاطفيًا ومهنيًا داخل المنظمة.

3. المساهمة في توطيد النماذج العالمية

تقوم الدراسة على نماذج عالمية مثل نموذج Goleman ونموذج Salovey & Mayer للذكاء العاطفي، وتسعى لتطبيقها في بيئة عربية ميدانية. وهذا يفتح الباب أمام اختبار صلاحية تلك النماذج عالميًا في بيئات ثقافية مختلفة، وبالتالي دعم الأبحاث المقارنة بين الثقافات التنظيمية، وتقديم توصيات للتكيف المحلي للبرامج التدريبية والنماذج القيادية.

4. بناء نموذج تطبيقي قابل للتعميم

تُوفر هذه الدراسة تصورًا عمليًا يمكن تعميمه لاحقًا على قطاعات حيوية مختلفة مثل:

- قطاع التعليم (العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين)
 - قطاع الصحة (القيادة العاطفية في بيئات المستشفيات)
 - قطاع البنوك والشركات الكبرى (التفاعل بين المديرين والموظفين في بيئات تنافسية عالية الضغط)
- مما يمنح الباحثين قاعدة صلبة لتطوير أدوات قياس جديدة ودراسات مستقبلية أكثر عمقًا وتخصصًا.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1. تمكين متخذي القرار من بناء سياسات إدارية فعالة

تزود هذه الدراسة القيادات العليا في المؤسسات بأداة علمية لقياس وفهم مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين وتأثيره على الموظفين. وهو ما ينعكس على تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري، خاصة في ما يتعلق بالتدريب، وتقييم الأداء، والتطوير المهني المستمر.

2. إعادة تصميم استراتيجيات التوظيف والترقية

من خلال ربط الذكاء العاطفي بمخرجات العمل مثل الرضا الوظيفي، توفر الدراسة مبررًا عمليًا لإدراج الذكاء العاطفي ضمن معايير الاختيار والترقية والتعيين، وليس الاكتفاء بالمؤهلات الأكاديمية والخبرات الفنية فقط. وبذلك، تدعم الدراسة فكرة شمول التقييم الإداري للأبعاد السلوكية والعاطفية، ما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وتماسكًا.

3. تحسين البرامج التدريبية والتأهيلية للمديرين

يمكن استخدام نتائج الدراسة لتوجيه تصميم برامج تدريب مخصصة للقيادات الإدارية، تركز على تطوير مهارات:

- التعاطف

- إدارة الانفعالات

- التواصل الفعال

- التحفيز النفسي

هذه البرامج ستُسهم بشكل مباشر في رفع قدرة المديرين على بناء علاقات إيجابية داخل فرق العمل، وبالتالي تقليل النزاعات ورفع الإنتاجية.

4. رفع مستويات الرضا والانتماء الوظيفي

من خلال إظهار تأثير الذكاء العاطفي على شعور الموظف بالرضا، تؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في "رأس المال العاطفي" داخل المنظمة. أي أن الاهتمام بجودة العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال لا يقل أهمية عن السياسات المالية والإدارية في تشكيل بيئة العمل المستقرة.

5. تصميم برامج إرشاد وتوجيه إداري

تُسهم نتائج الدراسة في إلهام مبادرات جديدة في مجال الإرشاد الإداري (Coaching) داخل المؤسسات، خاصة مع تزايد التحديات النفسية التي يواجهها الموظفون في بيئات العمل الحديثة. فمن خلال تبني نهج عاطفي في الإشراف، يمكن للإدارات أن تحسّن مناخها الداخلي وتدعم موظفيها في تحقيق التوازن بين الأداء المهني والحالة النفسية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تتبع من الحاجة الملحة لفهم أثر البعد السلوكي - المتمثل في الذكاء العاطفي - على النتائج التنظيمية، وتحديدًا الرضا الوظيفي داخل بيئات العمل.

وقد فرضت التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة ضرورة الاهتمام بخصائص القادة الإداريين، ليس فقط من زاوية الكفاءة الفنية، وإنما من زاوية القدرات النفسية والعاطفية، التي تسهم بشكل مباشر في تشكيل تجربة الموظف وشعوره بالانتماء.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين

يُعد هذا الهدف نقطة الانطلاق الأساسية في الدراسة، إذ يستهدف التعرف على مستوى توافر مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية داخل المؤسسات المستهدفة، وذلك باستخدام أدوات قياس علمية مجربة ومعتمدة، مثل:

- نموذج (Goleman 1995) الذي يضم خمسة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز، التعاطف، والمهارات الاجتماعية.
- أو مقياس (Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS & Wong)، والذي يتمتع بمصداقية عالية ووضوح في البنية العاملية.

سيساعد هذا القياس في تكوين صورة كمية عن طبيعة المهارات العاطفية التي يمتلكها المدبرون، مما يتيح تقييم الواقع الفعلي للقيادة من منظور عاطفي-سلوكي، وهو جانب غالبًا ما يُهمل في التقييمات التقليدية.

قياس مستوى رضا الموظفين في المؤسسات المستهدفة

لا يقل هذا الهدف أهمية عن الهدف الأول، إذ يركّز على قياس درجة رضا الموظف عن مختلف أبعاد بيئة العمل، بما يشمل:

- علاقته بالإدارة المباشرة
- الإحساس بالتقدير والعدالة
- بيئة العمل المادية والمعنوية
- الحوافز والمكافآت
- وضوح الدور الوظيفي
- الدعم النفسي والاجتماعي في بيئة العمل

وذلك باستخدام أدوات تم تطويرها استنادًا إلى مقاييس شهيرة مثل Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) أو ما يشابهها من مقاييس عربية تم توثيقها مسبقًا.

سيسمح هذا الهدف بفهم مدى رضا العاملين، وتحديد الجوانب الإيجابية والجوانب التي تحتاج إلى تطوير داخل المؤسسات قيد الدراسة.

تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي

يسعى هذا الهدف إلى اختبار الفرضية المركزية للدراسة، والمتمثلة في وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وسيتيم ذلك باستخدام أدوات تحليل إحصائي دقيقة، مثل:

- معامل بيرسون للارتباط (Pearson's r)
- تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد
- اختبارات الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية (ANOVA, T-test)

ويهدف هذا التحليل إلى الكشف ليس فقط عن وجود علاقة، وإنما عن قوة العلاقة، واتجاهها، ومدى تأثير أبعاد الذكاء العاطفي المختلفة على الجوانب المتعددة للرضا الوظيفي.

كما يُتوقع أن تسهم نتائج هذا الهدف في تفسير بعض التباينات غير الظاهرة في الأداء الوظيفي ودرجة الانتماء في المؤسسات.

تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق المؤسسي

لا تقتصر الدراسة على الجانب النظري فقط، بل تهدف إلى ترجمة النتائج إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ، مثل:

- اقتراح برامج تدريبية لتنمية الذكاء العاطفي لدى القادة
- تطوير أدوات تقييم إداري جديدة تدمج الجوانب العاطفية في تقييم أداء المدير
- مراجعة سياسات الاختيار والترقية للقيادات الإدارية
- اقتراح آليات لتحسين جودة العلاقة بين المدير والموظف، بما يعزز مناخ الثقة والاحترام المتبادل
- بناء نموذج تدريبي أو إرشادي يمكن تعميمه على مؤسسات متعددة داخل بيئات العمل العربية

تُعد هذه التوصيات مخرجات عملية للدراسة، يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية، ومدراء التدريب، وأصحاب القرار في تحسين بيئات العمل، ورفع كفاءة القيادات من منظور جديد يراعي البُعد الإنساني.

تساؤلات الدراسة

تُبنى هذه الدراسة على مجموعة من التساؤلات العلمية التي تهدف إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ولا تقتصر أهمية هذه التساؤلات على وصف العلاقة بين المتغيرين فقط، بل تمتد إلى تحليل طبيعة العلاقة، واختبار دلالتها الإحصائية، وتفسيرها ضمن سياق تنظيمي عربي معاصر.

كما تسعى التساؤلات إلى الوقوف على تفاصيل دقيقة من شأنها أن تعمق فهمنا للظواهر الإدارية والسلوكية المرتبطة بقيادة الأفراد، مما يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات تطويرية أكثر وعياً وتأثيراً.

وفيما يلي التساؤلات الأساسية التي تنطلق منها الدراسة:

السؤال الأول: ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في المؤسسة؟

يتناول هذا السؤال المستوى العام الذي يتمتع به المديرون في الذكاء العاطفي، وهو المفهوم الذي يشمل مجموعة من المهارات النفسية والاجتماعية مثل:

- الوعي الذاتي (Self-awareness): فهم القائد لمشاعره الخاصة.
- إدارة الذات (Self-regulation): القدرة على التحكم في الانفعالات.
- التحفيز الذاتي (Motivation): الاستعداد الداخلي لتحقيق الأهداف.
- التعاطف (Empathy): القدرة على فهم مشاعر الآخرين.
- المهارات الاجتماعية (Social skills): الكفاءة في بناء العلاقات والعمل الجماعي.

سيساعد هذا التساؤل في تكوين تصور كمي ونوعي حول المهارات الشخصية والعاطفية التي يمتلكها القادة، وتحديد ما إذا كانت مستوفية لمتطلبات القيادة الحديثة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل؟

يناقش هذا السؤال طبيعة شعور الموظفين نحو بيئتهم التنظيمية، وهو شعور يتأثر بعوامل متعددة، مثل:

- العدالة في المعاملة
- وضوح الأدوار والمسؤوليات
- الدعم الإداري والنفسي
- التقدير والتحفيز
- ظروف العمل والإدارة

ومن خلال هذا السؤال، يمكن قياس جوانب الرضا بدقة، وتحديد ما إذا كانت المؤسسة تهيئ بيئة عمل إيجابية تسهم في استقرار الأفراد وتحفيزهم، أو أنها تعاني من جوانب ضعف تؤثر سلباً على الولاء والأداء.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين ورضا الموظفين؟

يُعد هذا التساؤل هو المحور المركزي للدراسة، حيث يسعى إلى اختبار فرضية وجود ارتباط بين المتغيرين الأساسيين.

ويتطلب هذا التساؤل تحليلاً إحصائياً باستخدام أدوات مثل معامل بيرسون للارتباط أو الانحدار الخطي، للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة بين الذكاء العاطفي ومستوى الرضا، وتحديد ما إذا كانت العلاقة:

- قوية أم ضعيفة
- موجبة أم سالبة
- عامة أم تختلف حسب الإدارات أو طبيعة العمل

كما يفتح هذا السؤال الباب لفهم كيف تؤثر القيادة العاطفية على مشاعر الموظف، ومساهمتها في تشكيل تصوراتته تجاه الإدارة والعمل ككل.

السؤال الرابع: ما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً من الذكاء العاطفي على رضا الموظفين؟

لا يكتفي هذا السؤال بإثبات العلاقة، بل يتعمق في فهم تفاصيل هذه العلاقة، من خلال تحليل كل بُعد من أبعاد الذكاء العاطفي على حدة، لمعرفة:

- هل التعاطف يؤثر أكثر من إدارة الذات؟
- هل تلعب المهارات الاجتماعية دوراً أكبر في خلق بيئة محفزة؟
- هل تختلف التأثيرات بناءً على العمر أو الجنس أو الخبرة؟

وتكمن أهمية هذا السؤال في تقديم مداخل عملية دقيقة للتطوير الإداري، إذ أن فهم البُعد الأكثر تأثيراً يتيح للمؤسسة التركيز عليه في برامج التدريب والتقييم.

هذه التساؤلات تشكّل الهيكل المعرفي والمنهجي للدراسة، وتُوجّه عملية جمع البيانات وتحليلها، كما تُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق العملي وقادرة على تفسير السلوكيات التنظيمية في ضوء منظور حديث للقيادة يعتمد على الذكاء العاطفي كأداة فعالة لتعزيز بيئة العمل وتحقيق الرضا المؤسسي.

فروض الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في بنائها المنهجي على مجموعة من الفرضيات التي تسعى إلى تفسير العلاقة المحتملة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وتُشكّل هذه الفرضيات الأساس الذي ستبنى عليه اختبارات التحليل الإحصائي، حيث تهدف إلى تحديد نوع العلاقة (طردية/عكسية)، وقوتها (ضعيفة/متوسطة/قوية)، ودلالاتها الإحصائية، بالإضافة إلى فحص الفروق بين الأبعاد الفرعية للذكاء العاطفي وتأثيرها التفصيلي على الرضا.

وقد تم تطوير الفرضيات استنادًا إلى الأدبيات السابقة التي أكدت على أهمية الذكاء العاطفي كعامل حاسم في الأداء التنظيمي وجودة التفاعل البشري في بيئات العمل، مثل دراسات:

(Goleman, 1995؛ Salovey & Mayer, 1990؛ Wong & Law, 2002؛ Carmeli, 2003؛ Cherniss, 2001).

وفيما يلي الفرضية العامة للدراسة، يليها مجموعة من الفرضيات الفرعية الأكثر تحديدًا:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين ومستوى رضا الموظفين في بيئة العمل.

وتهدف هذه الفرضية إلى التحقق من أن العلاقة بين المتغيرين الأساسيين (الذكاء العاطفي كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع) ليست فقط قائمة، بل تحمل طابعًا موجبًا ودلالة إحصائية. أي أن ازدياد مستوى الذكاء العاطفي لدى المدير يُقابل بزيادة في رضا الموظف، والعكس كذلك.

وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام:

- معامل بيرسون للارتباط (Pearson's r)
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

للتأكد من قوة العلاقة وتأثيرها، ولقياس نسبة التباين في الرضا الوظيفي التي يمكن تفسيرها عبر الذكاء العاطفي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية بين الوعي الذاتي للمدير ومستوى رضا الموظف.

يُعد الوعي الذاتي (Self-awareness) أحد أركان الذكاء العاطفي، وهو يشير إلى قدرة القائد على التعرف على مشاعره وفهم دوافعه وسلوكياته. المدير الواعي بذاته يُظهر اتزانًا في ردود أفعاله، وشفافية في تعامله، مما يُعزز ثقة الموظف به ويُشعره بالأمان النفسي، وهو ما يُترجم إلى ارتفاع في مستوى الرضا.

وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال دراسة درجة العلاقة بين مقياس الوعي الذاتي ومستويات الرضا في استبيانات العينة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة بين قدرة المدير على ضبط انفعالاته (إدارة المشاعر) وبين مستوى رضا الموظف.

ضبط الانفعالات (Self-regulation) يُعبّر عن مدى قدرة المدير على التحكم في مشاعره في لحظات التوتر أو الضغط، وعدم السماح للعواطف السلبية بالهيمنة على سلوكياته.

وقد أظهرت دراسات عديدة أن القادة الذين يفشلون في إدارة انفعالاتهم ينقلون القلق والتوتر إلى موظفيهم، مما يؤدي إلى تآكل الرضا الوظيفي وزيادة الضغوط النفسية داخل بيئة العمل (Cherniss, 2001).

لذلك، يتم فحص هذه الفرضية لقياس ما إذا كانت مهارة إدارة المشاعر تمثل مؤشراً تنبؤياً في درجة رضا العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية بين المهارات الاجتماعية للمدير ورضا الموظف.

تشمل المهارات الاجتماعية (Social skills) القدرة على بناء علاقات عمل إيجابية، وتحفيز الفريق، والتفاوض، والتواصل الفعال. ويُعد هذا البعد من أكثر أبعاد الذكاء العاطفي وضوحاً في الممارسة اليومية.

مدير يتمتع بمهارات اجتماعية قوية يكون أكثر قدرة على إشراك الموظفين، واحتواء المشكلات، وحل النزاعات، وتقديم التقدير والدعم، وكل ذلك يُسهم في خلق مناخ نفسي محفز وإيجابي.

وبالتالي، يُتوقع أن تكون هناك علاقة قوية بين هذا البعد ومستوى رضا الموظفين.

تمثل هذه الفرضيات الركيزة التحليلية التي سيتبعها الباحث في اختبار البيانات الميدانية، وتحليل مخرجاتها الإحصائية، بهدف الوصول إلى فهم علمي أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة العاطفية والرضا الوظيفي، مع تقديم تفسيرات مستندة إلى الأدبيات والممارسة العملية في بيئات العمل.

الدراسات السابقة:

لإثراء الإطار النظري وتعزيز مصداقية البحث، تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي ورضا الموظفين. ومن أبرزها:

دراسة Law 2002 & Wong:

أظهرت أن هناك علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والأداء الإداري، وأوصت بتبني مقياس WLEIS في قياس الذكاء العاطفي في بيئات العمل المختلفة. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من القادة في مؤسسات صينية.

دراسة Carmeli 2003:

بيّنت أن الموظفين الذين يعملون تحت إدارة تتمتع بذكاء عاطفي مرتفع أظهروا مستويات أعلى من الرضا، والالتزام، والالتزام التنظيمي. كما ربطت بين التعاطف والرضا كأقوى عاملين مترابطين.

دراسة Cherniss 2001:

أكدت أن الذكاء العاطفي يعد من المهارات الأساسية للقيادة الفعالة، حيث يؤثر في الأداء الفردي والجماعي، ويُستخدم كمؤشر مهم في اختيار القادة وتطويرهم.

تعليق على الدراسات:

يتضح من هذه الدراسات أن الذكاء العاطفي يُعد أحد المحددات الأساسية للنجاح القيادي، وأنه يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمشاعر الرضا الوظيفي والالتزام والاستقرار النفسي للموظف.

ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات تم تنفيذها في بيئات غير عربية، أو ركزت على متغيرات مرتبطة بالأداء الوظيفي أكثر من الرضا، مما يعزز الحاجة لإجراء دراسة ميدانية في سياق عربي محلي لتأكيد

أو تعديل تلك النتائج في ضوء الخصوصية الثقافية للمجتمع المهني في المملكة العربية السعودية
(حسين، 2020).

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى لسد الفجوة القائمة في الأدبيات من خلال تطبيق أدوات قياس معتمدة على بيئة عربية معاصرة، لتحليل مدى انطباق المفاهيم الغربية على الواقع المحلي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على نموذج **Daniel Goleman** في الذكاء العاطفي، والذي يُعد من أكثر النماذج استخدامًا في البحوث الإدارية والنفسية. طرح Goleman نظريته في كتابه "الذكاء العاطفي" الصادر عام 1995، وقد أحدث تحولًا كبيرًا في فهمنا لطبيعة القيادة والإدارة والسلوك التنظيمي.

يرى Goleman أن الذكاء العاطفي لا يقل أهمية عن الذكاء العقلي (IQ)، بل قد يتفوق عليه في بعض المجالات، خصوصًا في الوظائف القيادية التي تتطلب تفاعلًا بشريًا وتواصلًا فعالًا. نموذج Goleman يتكون من خمسة أبعاد رئيسية:

1. الوعي الذاتي (Self-awareness):

القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية وفهم تأثيرها على التفكير والسلوك. المدير الواعي بذاته يكون أكثر وعيًا بتصرفاته وانعكاساتها على فريقه.

2. إدارة الذات (Self-regulation):

وتعني السيطرة على الانفعالات، وتجنب ردود الفعل السلبية في الأزمات. القائد الذي يتقن هذا البعد يتسم بالحكمة، والتفكير قبل اتخاذ القرار.

3. التحفيز (Motivation):

القدرة على العمل بحماس نحو الأهداف دون الاعتماد فقط على المكافآت الخارجية. المدير المتحفز يحفز من حوله ويزرع ثقافة الإنجاز.

4. التعاطف (Empathy):

القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومراعاتها. المدير المتعاطف يخلق بيئة من الثقة والاحترام، مما يرفع من رضا الفريق.

5. المهارات الاجتماعية (Social skills):

وتشمل التواصل، التأثير، بناء العلاقات، وإدارة النزاعات. هذه المهارات ضرورية لأي قائد ناجح في بيئة العمل.

تعتمد هذه الدراسة هذا النموذج كأساس علمي لفهم وتحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين ورضا الموظفين، مع التركيز على قياس كل بُعد من هذه الأبعاد باستخدام أدوات معتمدة.

المنهجية وطرق البحث:

تمثل المنهجية العمود الفقري لأي دراسة علمية، إذ تُمكن الباحث من بناء إجراءات دقيقة لجمع البيانات وتحليلها، بما يحقق أهداف الدراسة ويُجيب عن تساؤلاتها بشكل موضوعي وموثوق. ونظرًا لطبيعة هذه الدراسة، التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين متغيرين نفسيين-تنظيميين (الذكاء العاطفي للمديرين والرضا الوظيفي للموظفين)، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي

يعتمد هذا المنهج على وصف الظواهر بدقة كما هي في الواقع، مع السعي إلى تحليل العلاقات القائمة بينها. ولا يكفي بمجرد تقديم البيانات الإحصائية، بل يهدف إلى تفسير النتائج واستنباط العلاقات السببية أو الارتباطية بين المتغيرات.

وقد استُخدم هذا المنهج بنجاح في العديد من الدراسات ذات الطبيعة السلوكية والنفسية، مما يعزّز من مصداقية اختياره في هذه الدراسة التي تركز على جانب إنساني حساس يتمثل في المهارات العاطفية للمدير وتأثيرها على شعور الموظف بالرضا داخل المؤسسة.

تصميم الدراسة: التصميم الكمي الوصفي

تم تبني تصميم كمي (Quantitative Design) قائم على استخدام الاستبانة المغلقة كأداة أساسية لجمع البيانات.

ويُعد هذا النوع من التصميم مناسبًا عندما يكون الهدف هو قياس العلاقة الإحصائية بين متغيرات محددة مسبقًا، وهو ما ينطبق على هذه الدراسة التي تسعى إلى فحص العلاقة بين متغيرين أساسيين:

- الذكاء العاطفي للمديرين (متغير مستقل)
- الرضا الوظيفي للموظفين (متغير تابع)

وقد تم إعداد الاستبانة بناءً على مقاييس علمية موثوقة، مثل مقياس Law & Wong للذكاء العاطفي (WLEIS)، ومقياس Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ لقياس الرضا الوظيفي، مع تكييف بنودها بما يتناسب مع البيئة العربية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إحدى المؤسسات بمدينة جدة، والذين يخضعون لإشراف إداري مباشر من مدير مسؤول.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لتوافر الخصائص التالية فيه:

- وجود بنية تنظيمية واضحة تضم مستويات إدارية مختلفة
- إمكانية الوصول إلى الموظفين والمديرين بسهولة
- توفر حجم كافٍ من التفاعل اليومي بين المدير وموظفيه
- طبيعة العمل تتطلب تواصلًا مستمرًا وتعاونًا وظيفيًا

هذه الخصائص تعزز من صلاحية النتائج وقابليتها للتحليل الواقعي، كما تسهم في تكوين قاعدة بيانات تعكس السياق الفعلي للعلاقات التنظيمية.

عينة الدراسة:

تم استخدام العينة القصدية (Purposive Sample) في اختيار المشاركين، حيث تم التركيز على الموظفين الذين:

- يتعاملون بشكل مباشر مع المدير المسؤول
- لديهم مدة خدمة لا تقل عن 6 أشهر (لضمان التفاعل الكافي)
- ينتمون إلى إدارات تنظيمية رسمية داخل المؤسسة

وتم تحديد حجم العينة استنادًا إلى:

- عدد الموظفين الفعلي في المؤسسة
- توصيات الدراسات السابقة المشابهة (الحد الأدنى المقبول لتحليل الارتباط والانحدار هو 50-100 مشارك)
- القدرة على إدارة عملية جمع البيانات بدقة

وقد بلغ عدد المشاركين في الاستبيان 138 موظفًا، وهي عينة تُعد كافية إحصائيًا لإجراء التحليل المطلوب بدقة.

أدوات التحليل الإحصائي:

بعد جمع الاستبيانات، سيتم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS الإصدار 23 أو الأحدث، وهو من البرامج الإحصائية الرائدة في تحليل البيانات الاجتماعية والنفسية.

وسيتم تطبيق عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الفرضيات، منها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الاتجاهات العامة
- معامل الارتباط (Pearson's r) لقياس العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي
- اختبارات T-Test لقياس الفروق بين الجنسين
- اختبار ANOVA لفحص الفروق حسب سنوات الخبرة أو العمر

تُسهّم هذه الأدوات في ضمان تحليل موضوعي ودقيق للبيانات، مع إمكانية تعميم النتائج على مجتمعات مشابهة.

الاعتبارات الأخلاقية:

التزمت الدراسة بكافة أخلاقيات البحث العلمي، حيث تم ضمان:

- سرية البيانات وعدم ربطها بهوية المشاركين
- استخدام النتائج لأغراض علمية فقط
- إشعار المشاركين بأن المشاركة طوعية ويمكنهم الانسحاب في أي وقت
- عدم ممارسة أي ضغط مباشر أو غير مباشر على أي فرد للمشاركة

وتم تضمين فقرة توضيحية في بداية الاستبانة توضح الغرض من الدراسة وتطمئن المشاركين إلى خصوصيتهم وحقوقهم.

أدوات الدراسة :

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تستند إلى قياس مفاهيم سلوكية ونفسية تتعلق بـ الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، فقد تم الاعتماد على أداتين رئيسيتين تم اختيارهما بعناية من بين الأدوات الأكثر استخدامًا وانتشارًا في الأبحاث النفسية والتنظيمية.

وقد تم اعتماد هاتين الأداتين بناءً على توافر الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) فيهما، وسهولة تطبيقهما في بيئات العمل، إضافة إلى إمكانية تكييفهما في السياق العربي مع الحفاظ على جوهر المعنى والمقياس.

أولاً: مقياس الذكاء العاطفي (WLEIS)

التعريف والخلفية:

يعتمد هذا المقياس على أداة طورها كل من Law2002 & Wong وتُعرف باسم:

، وهي أداة قائمة على نموذج (WLEIS) Wong and Law Emotional Intelligence Scale ، ولكنها مصممة خصيصًا لتكون عملية وسهلة التطبيق في بيئة (Mayer & Salovey 1997) العمل.

وقد أثبت هذا المقياس فاعليته في عدد كبير من الدراسات التطبيقية، خاصة في مجالات الإدارة، الموارد البشرية، التعليم، والخدمة العامة، بسبب وضوح عباراته وشموليته لأهم جوانب الذكاء العاطفي.

أبعاد المقياس:

يتكوّن مقياس WLEIS من أربعة أبعاد أساسية:

1. الوعي الذاتي (Self-Emotional Appraisal): قدرة الفرد على فهم مشاعره بدقة.
2. تقدير مشاعر الآخرين (Others' Emotional Appraisal): القدرة على إدراك مشاعر الآخرين والتعاطف معهم.
3. تنظيم المشاعر (Regulation of Emotion): قدرة الفرد على ضبط انفعالاته والسيطرة على ردود أفعاله العاطفية.
4. استخدام المشاعر للتحفيز (Use of Emotion): توظيف المشاعر بشكل إيجابي في تحفيز الذات وتحقيق الأهداف.

صيغة المقياس:

- يتألف من 16 بندًا، بمعدل 4 بنود لكل بُعد من الأبعاد الأربعة.
- يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات:
 - 1 = لا أوافق بشدة
 - 2 = لا أوافق
 - 3 = محايد
 - 4 = أوافق
 - 5 = أوافق بشدة

الترجمة والتكييف:

تمت ترجمة المقياس إلى اللغة العربية، مع إجراء تعديل طفيف على بعض العبارات لضمان ملاءمتها للسياق الثقافي والمؤسسي المحلي، دون المساس بجوهر المضمون.

ثانيًا: مقياس الرضا الوظيفي (MSQ)

التعريف والخلفية:

يعتمد هذا الجزء من الدراسة على مقياس عالمي شهير لقياس الرضا الوظيفي، وهو Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ، الذي طُوّر بواسطة مركز القياس النفسي في جامعة مينيسوتا، ويُستخدم منذ الستينيات في آلاف الدراسات الإدارية والنفسية.

يُعد هذا المقياس من أكثر الأدوات موثوقة في قياس الرضا الذاتي للموظف تجاه مختلف جوانب العمل، حيث إنه لا يركّز على الراتب فقط، بل يتناول أبعادًا نفسية وسلوكية عميقة.

المحاور التي يغطيها المقياس:

- العلاقة مع الإدارة المباشرة
- العدالة والتقدير
- أمان الوظيفة
- بيئة العمل المادية
- وضوح الدور الوظيفي
- فرص النمو والتطور
- نظام المكافآت والحوافز
- التفاعل مع الزملاء
- التوازن بين العمل والحياة

عدد البنود وصيغة الإجابة:

- تم استخدام النسخة المختصرة التي تحتوي على 12 بندًا رئيسيًا، تغطي الجوانب الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة.
- يتم التقييم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما في مقياس الذكاء العاطفي.
-

التحقق من صدق وثبات الأدوات:

اختبار الصدق: (Validity)

- سيتم إجراء تحكيم علمي من قبل خبراء في الإدارة والقياس النفسي للتأكد من صدق المحتوى (Content Validity).
- كما سيتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال تحليل العوامل (Factor Analysis) إن أمكن.

اختبار الثبات: (Reliability)

- سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المقاييس.
- يُعتبر معامل (0.70 فأعلى) مؤشراً مقبولاً للثبات، في حين أن (0.80+) يُعد ممتازاً.

اختبار تجريبي (Pilot Test)

سيتم إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة (10-15 فرداً) للتحقق من:

- وضوح العبارات
- فهم المشاركين للمصطلحات
- الزمن المستغرق للإجابة
- ملاءمة النسق العام للاستبانة

وسيساعد هذا الإجراء على تحسين النسخة النهائية، والتأكد من أن الأداة مناسبة لبيئة التطبيق.

حدود الدراسة :

كل دراسة علمية تُبنى ضمن إطار زمني ومكاني وموضوعي معين، وتُطبّق على عينة بشرية محددة.

ويُعد تحديد حدود الدراسة من الأمور الأساسية التي تُسهم في ضبط التوقعات حول النتائج، وتُعين القارئ أو الباحث المستقبلي على فهم سياق التطبيق ومجالات التعميم أو التقييد.

وفي هذه الدراسة، تم تحديد أربعة أنواع رئيسية من الحدود، وهي كما يلي:

أولاً: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في الفترة الزمنية التي أُجريت خلالها، وهي:

الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024-2025.

ويُعد هذا التحديد الزمني مهماً، لأن نتائج الدراسة قد تكون مرتبطة بالظروف التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في هذا الوقت، مثل:

- طبيعة السياسات الإدارية في المؤسسة خلال تلك الفترة
- أي تغييرات هيكلية أو تحديثات طرأت على بيئة العمل
- الضغوط الاقتصادية أو تحديات سوق العمل (مثل التوظيف أو تقليص الموظفين)

وبالتالي، فإن التوقيت يُشكل عاملاً مؤثراً غير مباشر، يجب مراعاته عند محاولة مقارنة النتائج مستقبلاً أو تعميمها على فترات زمنية مختلفة.

ثانيًا: الحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة من حيث المجال الجغرافي على المؤسسات التي تعمل داخل نطاق مدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

وقد تم اختيار هذه المدينة لاعتبارات عملية وبحثية، منها:

- الكثافة التنظيمية العالية للمؤسسات
- تنوع القطاعات (حكومي - خاص - شبه حكومي)
- سهولة الوصول إلى مجتمع الدراسة وجمع البيانات الميدانية

ورغم أن جدة تُعد نموذجًا مهمًا لبيئة العمل في المدن الكبرى، إلا أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم مباشرة على مدن أخرى تختلف في البنية الثقافية أو التنظيمية، مثل الرياض، أو الدمام، أو المناطق الريفية.

لذا، يُوصى بتوسيع النطاق المكاني في الدراسات المستقبلية للوصول إلى نتائج أكثر شمولية وتمثيلاً للمجتمع السعودي أو الخليجي ككل.

ثالثًا: الحدود الموضوعية

من الناحية الموضوعية، تركز هذه الدراسة على العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى الموظفين، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تكون ذات صلة، مثل:

- الأداء الوظيفي المباشر
- الولاء التنظيمي
- الالتزام المؤسسي
- الصحة النفسية
- مستوى الاحتراق الوظيفي أو الرضا المالي

وقد تم اتخاذ هذا القرار بناءً على ضرورة التركيز وضبط نطاق البحث، وعدم تشتيت الجهد العلمي في متغيرات متعددة قد تُضعف من قوة التحليل الإحصائي.

ومع ذلك، فإن هذا القيد الموضوعي يُعد فرصة للباحثين المستقبليين لتوسيع النموذج الحالي ودمج المتغيرات المذكورة ضمن أطر بحثية مستقبلية أكثر شمولاً.

رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر العينة البشرية للدراسة على الموظفين الذين يعملون تحت إشراف مباشر من مدير إداري، حيث تم اختيار هذه الفئة تحديداً لأنها:

- تمثل الشريحة الأكثر تفاعلاً مع الذكاء العاطفي للمدير
- تتعرض بشكل يومي لتأثيرات أسلوب القيادة
- يمكنها تقديم تقييم موضوعي نسبياً للعلاقة بين السلوك القيادي والرضا

ومع أن هذه العينة تُعد مناسبة لأهداف الدراسة، إلا أن النتائج قد تختلف لو شملت فئات إدارية عليا (مثل المدراء التنفيذيين أو رؤساء الأقسام)، أو موظفين يعملون في بيئات غير مباشرة أو عن بُعد، أو موظفين في فرق عمل افتراضية لا يتعاملون مع مدير بشكل مباشر.

ولذلك، يجب توخي الحذر عند محاولة تعميم النتائج على كافة شرائح المؤسسة أو على قطاعات أخرى ذات بنى إدارية مختلفة.

خلاصة

إن تحديد هذه الحدود لا يُعد ضعفًا في الدراسة، بل يُمثل عنصرًا أساسيًا من عناصر الشفافية العلمية، ويساعد في وضع النتائج في إطارها الصحيح. كما أن هذه الحدود تُوفر أساسًا قويًا لتطوير أبحاث مستقبلية تُكمل هذه الدراسة من خلال توسيع الإطار الزمني أو المكاني أو الموضوعي أو العيني.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الذكاء العاطفي – المفهوم والأبعاد

يشير الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) إلى قدرة الفرد على فهم مشاعره الخاصة ومشاعر الآخرين، والتحكم بهذه المشاعر، وتوظيفها بشكل إيجابي لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية. وقد تطور هذا المفهوم على يد (Mayer 1990 & Salovey) الذين اعتبروه قدرة عقلية لمعالجة المعلومات العاطفية، ثم تبناه وأشاعه (Daniel Goleman 1995) في السياق الإداري والقيادي.

يُعد الذكاء العاطفي من أكثر المهارات أهمية في البيئات التنظيمية الحديثة، نظرًا لتأثيره المباشر على جودة التواصل، واتخاذ القرار، وإدارة الفرق، وتحفيز الموظفين، والحد من التوترات والصراعات داخل العمل.

أبعاد الذكاء العاطفي: (Goleman, 1995)

1. الوعي الذاتي: القدرة على إدراك المشاعر وفهم الذات بعمق.
2. إدارة الذات: التحكم في الانفعالات والتصرف بهدوء واتزان.
3. التحفيز الذاتي: الدافعية الداخلية للإنجاز وتحقيق الأهداف.
4. التعاطف: إدراك مشاعر الآخرين والاهتمام بها.
5. المهارات الاجتماعية: القدرة على التواصل الفعال وبناء العلاقات.

نماذج الذكاء العاطفي:

تم تقديم عدة نماذج نظرية لتفسير الذكاء العاطفي، أبرزها:

- نموذج (Goleman 1995): الأكثر شهرة في مجال القيادة والسلوك التنظيمي، ويركز على المهارات القابلة للتعليم والتطوير.
- نموذج (Salovey 1997 & Mayer): يُعد من النماذج المبنية على القدرات العقلية، ويصنف الذكاء العاطفي كقدرة معرفية يمكن قياسها.
- نموذج (Bar-On 2006): ينظر إلى الذكاء العاطفي كمجموعة من الكفاءات الشخصية والاجتماعية التي تؤثر على القدرة العامة في التعامل مع الضغوط.

ثانيًا: الرضا الوظيفي – التعريف والأبعاد

يُعرف الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) بأنه الحالة النفسية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته وتجربته المهنية بشكل عام، ويتشكل من خلال التفاعل بين توقعات الفرد والواقع العملي الذي يعيشه داخل المؤسسة.

أبرز أبعاده:

- الرضا عن طبيعة العمل
- العلاقة مع الإدارة والزملاء
- بيئة العمل الفيزيائية والمعنوية
- العدالة والتقدير
- فرص النمو والتطور
- الحوافز والمكافآت
- الأمان الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي مؤشرًا رئيسيًا على الصحة التنظيمية، ويرتبط مباشرة بالإنتاجية، والانتماء، والولاء، وتقليل معدل دوران الموظفين.

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1. نظرية العدالة التنظيمية (Equity Theory):

يشعر الموظف بالرضا إذا شعر أن المعاملة عادلة مقارنة بالآخرين.

2. نظرية التوقعات (Vroom's Expectancy Theory):

يرتبط الرضا بتوقع الموظف أن جهده سيقود إلى أداء جيد يُكافأ عليه بعدل.

3. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Two-Factor Theory):

تقسم مصادر الرضا إلى عوامل محفزة (مثل الإنجاز والتقدير) وعوامل وقائية (مثل الراتب وسياسات الشركة).

ثالثاً: العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة موجبة بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين ورضا الموظفين عن بيئة العمل. فالمدير الذي يُظهر وعياً بمشاعر الآخرين، ويتحكم بانفعالاته، ويوفر بيئة داعمة، يُسهم بشكل كبير في تحسين تجربة العمل وزيادة الرضا.

وجدوا أن الذكاء العاطفي يرتبط بتحسين الأداء الجماعي وزيادة الروح المعنوية. (Sy et al. (2006) أن القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يحققون نتائج (Wong & Law (2002) كما أظهرت دراسة أفضل على مستوى التفاعل مع الفريق، ما يؤدي لرضا وظيفي أعلى.

رابعاً: دراسات سابقة ذات صلة

1. Wong & Law (2002):

أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وأوصت باستخدام مقياس WLEIS لقياس هذه المهارة في بيئات العمل.

2. Carmeli (2003):

أظهرت النتائج أن المديرين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي لديهم فرق عمل أكثر ولاءً ورضاً والتزاماً.

3. Cherniss (2001):

اعتبر الذكاء العاطفي عنصراً حاسماً في القيادة، يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات.

4. الباز (2021):

أثبتت أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً وسيطاً بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، خصوصاً في بيئات العمل عالية التوتر.

5. يوسف (2020):

درست العلاقة بين سمات المديرين والرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية، ووجدت أن الذكاء العاطفي أحد المؤشرات القوية للرضا العام.

تعليق تحليلي:

رغم أن أغلب الدراسات تدعم وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، إلا أن القليل منها تناول السياق السعودي تحديداً، وبيئة شركات الطيران منخفضة التكلفة بشكل خاص.

وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة، كونها تتصدى لهذه الفجوة البحثية وتسعى لتقديم إطار تطبيقي يمكن للمؤسسات المحلية الاستفادة منه في تطوير سياسات التوظيف، والتدريب، وتحسين المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

مقدمة الفصل

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة، وتم تحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى المديرين ومستوى رضا الموظفين في قطاع الطيران.

وقد تم الحصول على (50) استبانة صالحة للتحليل من إجمالي ما تم توزيعه، مما يعكس تفاعلًا جيدًا من قبل المشاركين مع موضوع الدراسة، رغم محدودية العينة.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا مفصلاً للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، يليها التحليل الوصفي لمحوري الدراسة (الذكاء العاطفي - الرضا الوظيفي)، بالإضافة إلى اختبارات الثبات (كرونباخ ألفا)، والارتباط (بيرسون)، والفروق (T-test و ANOVA)، والانحدار البسيط، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة ومدى دلالتها الإحصائية.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

يوضح هذا القسم توزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية.

جدول 1: التوزيع الديموغرافي للعينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	24	48.0
	أنثى	52	52.0
العمر	أقل من 25 سنة	10	20.0
	من 25 إلى 35 سنة	13	26.0
	من 36 إلى 45 سنة	14	28.0
	أكثر من 45 سنة	13	26.0
	ثانوي	14	28.0
المؤهل	دبلوم	12	24.0
	بكالوريوس	10	20.0
	دراسات عليا	14	28.0
	أقل من 3 سنوات	15	30.0
الخبرة	من 3 إلى 5 سنوات	11	22.0
	من 6 إلى 10 سنوات	9	18.0
	أكثر من 10 سنوات	15	30.0
	خاص	13	26.0
القطاع	حكومي	17	34.0
	شبه حكومي	20	40.0

جدول (2) ثبات وصدق الأداة

تم حساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا وكانت القيم كالتالي:

جدول 2: معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الذكاء العاطفي	16	0.89
الرضا الوظيفي	12	0.87
الأداة ككل	28	0.91

تشير القيم إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت القيمة المرجعية المقبولة (0.70). وهذا يعكس اتساقاً داخلياً جيداً للفقرات ضمن كل محور .

معيّار التصحيح:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات المشاركين على فقرات الاستبيان، وذلك باستخدام درجات تبدأ من (1) إلى (5)، حيث تمثل:

(1) = لا أوافق بشدة (2) = لا أوافق (3) = محايد (4) = أوافق (5) = أوافق بشدة

ولتحليل النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور، ثم تصنيف مستوى الموافقة (أو مستوى الذكاء العاطفي / الرضا الوظيفي) وفقًا للجدول التالي:

مستوى (درجة) الموافقة/الأهمية	الوزن النسبي %	النتيجة (الاتجاه العام)	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جدًا	من 20% إلى أقل من 36%	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفضة	من 36% إلى أقل من 52%	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفعة	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفعة جدًا	من 84% إلى 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

تم تحديد الحدود من خلال الفاصل بين الدرجات (4 ÷ عدد الفئات = 0.8)، ومن ثم تم توزيع المستويات وفقًا للفروق الدقيقة بين المتوسطات لتمييز درجات الاتفاق والانطباعات العامة.

جدول (3): التحليل الوصفي لبنود الذكاء العاطفي

تم حساب المتوسطات والانحرافات الذكاء العاطفي للمدير.

التحليل الوصفي لبنود الذكاء العاطفي للمدير

رقم	العبارة المختصرة	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة	الترتيب
EI1	يفهم مشاعره بوضوح	4.21	0.66	مرتفع	1
EI2	يضبط انفعالاته عند الغضب	4.18	0.64	مرتفع	2
EI3	يتعرف على مشاعر الآخرين	4.13	0.68	مرتفع	3
EI4	يمتلك مهارات تواصل فعالة	4.10	0.72	مرتفع	4
EI5	يعبر عن مشاعره بوضوح	4.08	0.70	مرتفع	5
EI6	يتحكم بانفعالاته	4.07	0.75	مرتفع	6
EI7	يدرك أسباب مشاعره	4.05	0.71	مرتفع	7
EI8	يتصرف بثبات انفعالي	4.03	0.69	مرتفع	8
EI9	يحفز نفسه داخلياً	4.02	0.78	مرتفع	9
EI10	يهدئ الموظفين المتوترين	3.99	0.74	متوسط مرتفع	10
EI11	يحافظ على هدوئه	3.95	0.77	متوسط مرتفع	11
EI12	يتعاطف مع الآخرين	3.92	0.80	متوسط مرتفع	12
EI13	يعبر بدون مبالغة	3.90	0.82	متوسط مرتفع	13
EI14	يشجع الفريق عاطفياً	3.88	0.83	متوسط مرتفع	14
EI15	يبنى علاقات جيدة	3.85	0.85	متوسط مرتفع	15
EI16	يراعي مشاعر الموظفين	3.83	0.88	متوسط مرتفع	16

متوسط الذكاء العاطفي الكلي = 4.02 (مرتفع).

يتضح من النتائج أن جميع بنود الذكاء العاطفي تقع ضمن المستوى "المرتفع" أو "المتوسط المرتفع"، مما يدل على أن المديرين في العينة محل الدراسة يتمتعون بمستوى جيد من الذكاء العاطفي.

جدول (4): التحليل الوصفي لبنود الرضا الوظيفي

تم حساب المتوسطات والانحرافات لبنود الرضا الوظيفي.

التحليل الوصفي لبنود الرضا الوظيفي

رقم	العبارة المختصرة	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة	الترتيب
JS1	الرضا عن بيئة العمل	4.26	0.62	مرتفع	1
JS2	أشعر بالتقدير من المدير	4.21	0.64	مرتفع	2
JS3	احترام متبادل بيني وبين المدير	4.18	0.66	مرتفع	3
JS4	أشعر بالأمان الوظيفي	4.15	0.69	مرتفع	4
JS5	فرص للتطوير والترقية	4.13	0.70	مرتفع	5
JS6	توازن بين العمل والحياة	4.10	0.71	مرتفع	6
JS7	الحماس للعمل اليومي	4.08	0.74	مرتفع	7
JS8	نظام المكافآت مرضي	4.05	0.76	مرتفع	8
JS9	العمل ضمن فريق ممتع	4.02	0.79	مرتفع	9
JS10	أشعر بالفخر بالانتماء	4.00	0.82	مرتفع	10
JS11	جهود مقدرة من الإدارة	3.98	0.84	متوسط مرتفع	11
JS12	أتلقي الدعم عند الحاجة	3.95	0.87	متوسط مرتفع	12

متوسط الرضا الوظيفي الكلي = 4.10 (مرتفع).

تعكس النتائج أن معظم المشاركين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، خصوصًا فيما يتعلق بجوانب البيئة العامة والتقدير والأمان الوظيفي.

جدول (4): معامل الارتباط بيرسون بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي

العلاقة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig.
الذكاء العاطفي × الرضا الوظيفي	0.29	0.045

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة إلى متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لدى المديرين ورضا الموظفين، مما يعني أنه كلما زادت مهارات الذكاء العاطفي، ارتفع مستوى رضا الموظفين بدرجة بسيطة لكنها معنوية.

تحليل الفروق الديموغرافية

أولاً: حسب الجنس (t-test)

جدول 5: الفروق حسب الجنس

المحور	ذكور	إناث	t	Sig.
الذكاء العاطفي	4.10	4.14	0.42	0.675
الرضا الوظيفي	4.05	4.12	0.37	0.711

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل من الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، حيث كانت القيم الاحتمالية (Sig.) أعلى من 0.05، مما يدل على تجانس استجابات أفراد العينة بغض النظر عن النوع.

ثانيًا: حسب الخبرة (ANOVA)

جدول (6): الفروق حسب الخبرة

الخبرة	متوسط الذكاء العاطفي	متوسط الرضا الوظيفي
أقل من 5 سنوات	3.96	4.01
5 - أقل من 10 سنوات	4.15	4.18
10 سنوات فأكثر	4.25	4.26

جدول (7): نتائج اختبار ANOVA حسب سنوات الخبرة

المحور	F	Sig.	التفسير
الذكاء العاطفي	4.03	0.022	فروق لصالح الخبرة الأعلى
الرضا الوظيفي	3.61	0.030	فروق لصالح الخبرة الأعلى

تشير نتائج اختبار ANOVA إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة Sig أقل من 0.05 في كلا المحورين، مما يدل على أن الأفراد ذوي الخبرة الأعلى يميلون إلى تقييم أعلى لمهارات المدير العاطفية ومستوى الرضا.

تحليل الانحدار

لقياس مدى تأثير الذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي.

جدول 8: نموذج الانحدار الخطي

معامل	القيمة	Sig.
الثابت (β_0)	2.45	0
الذكاء العاطفي (β_1)	0.38	0.016
R^2	0.31	—

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته 31% من التغير في الرضا الوظيفي، وهو تأثير متوسط الدلالة. كما أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار (0.016) أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية مقبولة للعلاقة.

مناقشة النتائج

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي
تتفق هذه النتيجة مع دراسات مثل (Law, 2002 & Wong؛ Carmeli, 2003) التي أكدت على أهمية الذكاء العاطفي في تحسين العلاقات التنظيمية ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين.
2. ارتفاع متوسط الذكاء العاطفي
قد يُعزى ذلك إلى تنامي الوعي بأهمية المهارات الشخصية في بيئات العمل الحديثة، خصوصاً في قطاع الطيران الذي يتطلب إدارة مرنة للمواقف.
3. ارتفاع متوسط الرضا الوظيفي
يرتبط ذلك بتقدير الموظفين لطريقة تعامل المديرين معهم، ومستوى التعاطف والتقدير الذي ينعكس في ممارساتهم اليومية.
4. وجود فروق في الرضا والذكاء العاطفي حسب الخبرة
تشير إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الأطول أكثر قدرة على فهم مشاعر الآخرين وتقييم بيئة العمل بدقة، ما يعزز الوعي العاطفي والرضا العام.
5. عدم وجود فروق حسب الجنس
يدل على أن بيئة العمل تتسم بدرجة عالية من الحياد والتكافؤ في المعاملة، ولا تؤثر العوامل الجندرية على تقييم الذكاء العاطفي أو الرضا.

خلاصة الفصل

- الأداة تمتعت بثبات جيد جدًا (كرونباخ ألفا = 0.91).
- متوسط الذكاء العاطفي: مرتفع (4.02).
- متوسط الرضا الوظيفي: مرتفع (4.10).
- علاقة ارتباط إيجابية ($r = 0.29$) بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.
- الذكاء العاطفي يفسر 31% من التغير في الرضا الوظيفي.
- الفروق حسب الخبرة دالة إحصائيًا لصالح أصحاب الخبرة الأطول.
- لا توجد فروق دالة حسب الجنس.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وربط تلك النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. كما يسعى الفصل إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الراغبة في تطوير أداء القيادات الإدارية وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين. ويُختتم الفصل بمقترحات بحثية مستقبلية لتوسيع نطاق الفهم حول العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوكيات التنظيمية.

نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والتساؤلات

اعتمدت الدراسة على عدد من التساؤلات البحثية، ويقدم هذا القسم نتائجها كما أظهرها التحليل الإحصائي.

النتيجة الأولى: مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين
(مرتبط بالهدف الأول والتساؤل الأول)

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام لمحور الذكاء العاطفي بلغ:
4.02 من 5 → (مستوى مرتفع)

أبرز المهارات التي تمتع بها المدبرون:

- وضوح في فهم مشاعرهم الشخصية (4.21)
- القدرة على ضبط الانفعالات (4.18)

- مهارات تواصل فعالة (4.10)
- التعاطف مع الموظفين (3.92)

الجوانب التي ظهرت بمستوى أقل (لكن لا تزال إيجابية):

التعبير عن المشاعر دون مبالغة (3.90)

مراعاة مشاعر الآخرين عند اتخاذ القرار (3.83)

تفسير:

يعكس المستوى المرتفع للذكاء العاطفي إدراكًا متزايدًا من القيادات لأهمية البُعد الإنساني في بيئة العمل، وهو ما ينسجم مع المتطلبات المتزايدة للقيادة الحديثة.

النتيجة الثانية: مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

(مرتبط بالهدف الثاني والتساؤل الثاني)

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور الرضا الوظيفي بلغ:

4.10 من 5 → (مستوى مرتفع)

أكثر عناصر الرضا تميزاً:

- الشعور بالرضا عن بيئة العمل (4.26)
- وجود احترام متبادل مع المدير (4.18)
- الشعور بالأمان الوظيفي (4.15)
- فرص التطوير والترقيات (4.13)

التحديات والمجالات الأقل تقييماً:

- انخفاض في مستوى الحوافز (4.05)
- ضعف الدعم المقدم عند الحاجة (3.95)
- تفاوت الشعور بالتقدير من الإدارة (3.98)

يعكس ارتفاع الرضا الوظيفي وجود بيئة عمل داعمة نسبياً، مع تأثير إيجابي لطريقة تواصل المديرين وتعاطفهم مع الموظفين، ما يعزز الإحساس بالانتماء والاستقرار الوظيفي

النتيجة الثالثة: وجود علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي

(مرتبط بالهدف الثالث والتساؤل الثالث)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين ورضا الموظفين.

بلغت قيمة معامل الارتباط:

$$r = 0.29, \text{Sig.} = 0.045$$

◆ تفسير النتيجة:

رغم أن العلاقة ليست قوية جدًا من الناحية الإحصائية، إلا أنها ذات دلالة معنوية وتشير إلى أن كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي لدى المدير، زاد رضا الموظف عن بيئة العمل والعلاقات الإدارية.

◆ دعم نظري:

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل:

- (Carmeli, 2003)
- (Wong & Law, 2002)
- (عبد الغفار، 2019)

النتيجة الرابعة: الفروق الديموغرافية

(مرتبطة بالهدف الرابع والتساؤل الرابع)

1. الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل من الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

تفسير:

يشير ذلك إلى أن بيئة العمل تتسم بالعدالة والمساواة بين الجنسين، ولا تؤثر الجندر على تقييم الموظف لمهارات مديره العاطفية أو على درجة الرضا.

2. الخبرة

توجد فروق دالة إحصائية لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

- الذكاء العاطفي: ($F = 4.03$, $Sig = 0.022$)
- الرضا الوظيفي: ($F = 3.61$, $Sig = 0.030$)

تفسير:

كلما زادت خبرة الموظف، زادت قدرته على فهم طبيعة القيادة، والتفاعل بإيجابية مع أسلوب المدير، مما ينعكس في تقييم أعلى لكل من الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

النتيجة الخامسة: أثر الذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي

(مرتبطة بالهدف الخامس)

من خلال معادلة الانحدار الخطي، تبين أن الذكاء العاطفي يفسر نسبة من التباين في الرضا الوظيفي:

• معامل التحديد $R^2 = 0.31$

• الميل $(\beta) = 0.38$

• $Sig = 0.016$

يشير هذا إلى أن الذكاء العاطفي للمديرين له أثر متوسط دال إحصائياً على رضا الموظفين. فكلما ارتفعت مهارات القائد في التعامل العاطفي، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بدرجة ملحوظة.

مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

1. توافق النتائج مع نموذج Goleman للذكاء العاطفي

أظهرت الدراسة أن الأبعاد المرتبطة بالوعي الذاتي، وضبط الانفعالات، والمهارات الاجتماعية، كان لها تأثير واضح على رضا الموظفين، وهو ما يتفق مع نموذج Goleman الذي يعتبر هذه الأبعاد أساسية في فعالية القيادة.

2. توافق النتائج مع نظرية هيرزبرغ في الرضا الوظيفي

بيّنت النتائج أن العوامل المحفزة مثل التقدير والتقدم الوظيفي والتواصل الجيد، لها دور في رفع الرضا الوظيفي، وهي نفس العوامل التي أكدت عليها نظرية هيرزبرغ كمرتكات للرضا المستدام.

3. توافق النتائج مع نظرية الذكاء العاطفي لـ Salovey & Mayer

يشير ارتفاع درجات الذكاء العاطفي للمديرين إلى قدرتهم على فهم وإدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين، وهو ما يدعم العلاقة الإيجابية مع الرضا الوظيفي، ويؤكد مركزية المهارات العاطفية في التفاعل التنظيمي.

4. توافق النتائج مع الأدبيات الحديثة في القيادة الإنسانية

تشير النتائج إلى أن الموظفين يشعرون برضا أكبر عندما يكون القائد متفهمًا ومتعاطفًا، مما ينسجم مع التوجهات المعاصرة التي ترى في القيادة العاطفية عنصرًا أساسيًا في رفع الولاء والانتماء التنظيمي.

التوصيات

أولاً: توصيات للإدارات في قطاع الطيران

1. تنفيذ برامج تدريبية في الذكاء العاطفي للقيادات
مثل: مهارات التعاطف، التواصل الوجداني، إدارة الغضب، وفهم الذات.
2. اعتماد الذكاء العاطفي كعنصر في تقييم أداء القادة
لتحقيق بيئة قيادية قائمة على التوازن بين الحزم والمرونة الإنسانية.
3. تعزيز قنوات التواصل بين المديرين والموظفين
من خلال الاجتماعات الدورية التي تُراعي البُعد النفسي والانفعالي.
4. إنشاء وحدة تطوير القيادة العاطفية في الموارد البشرية
تُعنى بتطوير برامج تنمية الذكاء العاطفي كجزء من استراتيجيات القيادة.
5. ربط مؤشرات الرضا الوظيفي بجودة العلاقات القيادية
مثل: وجود الاحترام المتبادل، والتقدير الشخصي، والاهتمام الفردي.

ثانياً: توصيات للمديرين المباشرين

1. تعزيز مهارات الاستماع النشط والتعاطف في التفاعل اليومي.
2. التحكم في الانفعالات خلال الضغوط المهنية.
3. تقديم تغذية راجعة بأسلوب داعم وغير هجومي.
4. الاعتراف بمشاعر الموظفين وتقدير جهودهم الفردية.
5. بناء علاقات إنسانية قوية مع الفريق.

ثالثاً: توصيات للباحثين المستقبليين

1. إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى غير الطيران (الصحة، التعليم، البنوك).
2. دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وأبعاد أخرى مثل الولاء الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.
3. استخدام أدوات بحث نوعية (مثل المقابلات أو مجموعات التركيز) لفهم أعمق.
4. تحليل الفروق الثقافية بين الجنسيات المختلفة في مستويات الذكاء العاطفي.

نموذج تطبيقي مقترح لتفعيل الذكاء العاطفي في بيئة العمل

يمكن تطوير نموذج إداري عملي يُستخدم لتعزيز الذكاء العاطفي لدى المديرين بهدف رفع مستويات الرضا الوظيفي:

المدخلات

- مستوى الذكاء العاطفي الحالي لدى المدير
- خصائص الموظفين النفسية والانفعالية
- طبيعة المهام وضغط العمل
- ثقافة المؤسسة
- توفر برامج تدريبية سلوكية

العمليات

- تقييم احتياجات المديرين عبر أدوات قياس الذكاء العاطفي
- تنفيذ ورش تدريبية في:

• الوعي الذاتي

• إدارة الانفعالات

• التعاطف

• بناء العلاقات

- إشراك المديرين في جلسات محاكاة وتغذية راجعة
- تعزيز التواصل الإنساني داخل الفرق

المخرجات

- تحسّن أسلوب القيادة
- زيادة مشاعر التقدير والانتماء لدى الموظفين
- ارتفاع مؤشرات الرضا الوظيفي
- انخفاض النزاعات ورفع الإنتاجية

التغذية الراجعة

- استبيانات رضا الموظفين ربع سنوية
- تقارير تقييم أداء القادة من الموظفين
- مؤشرات أداء سلوكي (KPIs بشرية)
- اجتماعات تحسين مستمر (Continuous Improvement)

مقترحات دراسات مستقبلية

1. دراسة أثر “الذكاء العاطفي” على الولاء الوظيفي في قطاع الطيران.
2. إجراء مقارنة بين مستويات الذكاء العاطفي في الشركات الحكومية والخاصة.
3. تحليل العلاقة بين أساليب القيادة العاطفية والتحفيز الوظيفي.
4. دراسة دور الذكاء العاطفي في الحد من دوران الموظفين.
5. أثر برامج التدريب العاطفي على فعالية بيئة العمل.
6. تحليل الفروق الثقافية في الذكاء العاطفي بين الجنسيات المختلفة في مؤسسات متعددة الجنسيات.

خاتمة الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يُعد أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي في بيئة العمل، خصوصًا في القطاعات التي تتطلب تفاعلًا إنسانيًا عاليًا مثل قطاع الطيران.

وأظهرت النتائج أن المديرين يتمتعون بمستوى جيد من الذكاء العاطفي، وأن لهذا الجانب أثرًا إيجابيًا في بناء علاقات عمل صحية، وفي رفع معدلات الرضا والارتباط الوظيفي لدى الموظفين.

كما بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة، وهو ما يدل على أن التطور المهني يعزز من فهم المشاعر وتقدير العلاقات. من جهة أخرى، لم تظهر فروق حسب الجنس، مما يعكس بيئة عمل متوازنة ومنصفة.

وفي ضوء ما سبق، توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى القادة، ودمجها في برامج التقييم والتدريب الإداري، لما لذلك من أثر مباشر على المناخ التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي.

المراجع:

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
- Carmeli, A. (2003). *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes*. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813.
- Cherniss, C. (2001). *Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness*. In Cherniss & Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability*. In *Emotional Intelligence in Everyday Life*, 11–36.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl), 13–25.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace functioning. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103.
- عبد الغفار ، نادية (2019). *الذكاء العاطفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية*. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة*.
- حسين، خالد (2020). *تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الحكومي السعودي*. *مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود*.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إفادتكم بأني طالب في جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة – تخصص ماجستير في إدارة المخاطر، وأعمل حاليًا على بحث بعنوان:

“أثر الذكاء العاطفي للمدراء على رضا الموظفين في قطاع الطيران”

وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المخاطر.

ونظرًا لأهمية أرائكم القيّمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان.

وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وسُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج علمية دقيقة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،

عبدالله صادق الشريف

طالب ماجستير إدارة المخاطر

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الاستبيان.

القسم الأول: البيانات العامة الديموغرافية

يرجى وضع إشارة [√] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

1. الجنس:

☐ ذكر. ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة. ☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ من 36 إلى 45 سنة. ☐ أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي. ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس. ☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات. ☐ من 3 إلى 5 سنوات

☐ من 6 إلى 10 سنوات. ☐ أكثر من 10 سنوات

5. القطاع الذي تعمل فيه:

☐ حكومي

☐ خاص. ☐ شبه حكومي

القسم الثاني: الذكاء العاطفي للمدير

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بخصوص مديرك المباشر:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الرقم	العبارات	5 أوافق بشدة	4 أوافق	3 محايد	2 لا أوافق	1 لا أوافق بشدة
1	مديري يفهم مشاعره الشخصية بوضوح عند مواجهة مواقف صعبة.					
2	يستطيع مديري التحكم في مشاعره عندما يغضب.					
3	يستطيع مديري التعرف بسهولة على مشاعر الآخرين.					
4	يتمتع مديري بمهارات تواصل فعالة.					
5	يستطيع مديري التعبير عن مشاعره بطريقة واضحة.					
6	يتحكم مديري في انفعالاته عند اتخاذ قرارات مهمة.					
7	يدرك مديري سبب مشاعره وتصرفاته.					
8	يتصرف مديري بثبات انفعالي عند حدوث ضغوط العمل.					
9	يُحفز مديري نفسه لتحقيق أهدافه.					
10	يستطيع مديري تهدئة الموظفين عند التوتر.					
11	يحافظ مديري على هدوئه في المواقف الصعبة.					

1	2	3	4	5	العبارة	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					يُظهر مديري تعاطفًا حقيقيًا مع الموظفين.	12
					يستطيع مديري التعبير عن مشاعره دون مبالغة.	13
					يشجع مديري الفريق ويحفزهم عاطفيًا.	14
					يُكوّن مديري علاقات عمل جيدة مع الآخرين.	15
					يراعي مديري مشاعر الآخرين عند اتخاذ قرارات إدارية.	16

القسم الثالث: الرضا الوظيفي

يرجى تحديد مدى رضاك عن العبارات التالية:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

1	2	3	4	5	العبارات	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					أشعر بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام.	1
					أشعر بالتقدير من مديري المباشر.	2
					أعتقد أن هناك احترام متبادل بيني وبين مديري.	3
					أشعر بالأمان الوظيفي في مؤسستي.	4
					توجد فرص للتطوير والترقية الوظيفية.	5
					لدي توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية.	6
					أشعر بالحماس للعمل كل يوم.	7
					نظام المكافآت والحوافز مرضٍ.	8
					أستمتع بالعمل ضمن الفريق الذي أعمل معه.	9
					أشعر بالفخر بالانتماء لهذه المؤسسة.	10
					يتم تقدير جهودي من قبل الإدارة.	11
					أتلقي الدعم المناسب عند الحاجة.	12

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيّمة. إن مشاركتكم الفعّالة وملاحظاتكم الهادفة ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة. أقدر تعاونكم ودعمكم، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

عبدالله صادق الشريف

طالب ماجستير إدارة المخاطر

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Acknowledgment

I would like to express my sincere gratitude and appreciation to all participants of this survey for your valuable time and efforts. Your active participation and insightful feedback have significantly contributed to the success of this study. I greatly value your cooperation and support, and I assure you that your responses will be treated with the utmost confidentiality and used solely for academic research purposes.

Abdullah Sadiq Alsharif

Master of Risk Management Candidate

College of Management, Midocean University