

دور الذكاء العاطفي في تعزيز قيادة فرق العمل و أثره على رضا الموظفين وأداء المؤسسات في جامعة الملك سعود
بالأحساء

إعداد الطالبه / منيرة إبراهيم السهيل

إشراف /

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها تحديات متزايدة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتنافسية الشديدة، مما يفرض عليها ضرورة الاعتماد على أهم مواردها وهو العنصر البشري لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها (بونوة، ٢٠١٦). وفي هذا السياق، لم يعد التميز في الأداء الوظيفي يعتمد فقط على المهارات الفنية أو القدرات العقلية التقليدية، بل برزت أهمية السمات الشخصية والقدرات العاطفية كعنصر حاسم في تحقيق النجاح والتميز (حبوش والهاشمي، ٢٠٢٤). لقد ساد الاعتقاد لفترة طويلة أن بيئة العمل يجب أن تكون معزولة عن المشاعر، وأن مقاييس الأداء يجب أن تركز على الإنتاجية على حساب الجانب الإنساني، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الذكاء العاطفي أصبح عنصراً جوهرياً في القيادة الفعالة والأداء المتميز (Goleman, 2002).

يُعرّف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك وفهم وإدارة العواطف الشخصية، بالإضافة إلى القدرة على فهم عواطف الآخرين والتعامل معها بفعالية (Goleman, 1998; Salovey and Mayer, 1990). هذه القدرة لا تقتصر على بناء علاقات إيجابية فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين عملية اتخاذ القرار، وإدارة الصراعات، وتحفيز فرق العمل، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الفردي والمؤسسي (Maharmeh, 2024; Kukah, et al., 2022). إن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي هم الأكثر قدرة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الثقة والتعاون، وهو ما يعزز بدوره من ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي (بونوة، ٢٠١٦).

لقد حظي موضوع الذكاء العاطفي باهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية والعملية، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين والقادة وبين العديد من النتائج التنظيمية المرغوبة مثل الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية (العمراني، ٢٠٢٢؛ Alwali & Alwali, 2022؛ السامرائي، ٢٠١٨). وفي بيئة العمل الجامعي، التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري والعمل الجماعي، يصبح دور الذكاء العاطفي أكثر أهمية في تعزيز قيادة فرق العمل الأكاديمية والإدارية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية (الزهراني وآخرون، ٢٠٢٣).

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة البحثية في وجود قصور محتمل في استثمار مهارات الذكاء العاطفي لدى قادة فرق العمل الأكاديمية والإدارية في جامعة الملك سعود، مما قد يؤثر سلباً على قدرتهم على بناء فرق عمل متماسكة ومنتجة، وهو ما ينعكس بدوره على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين والأعضاء، ويحد من الوصول إلى الأداء المؤسسي الأمثل. على الرغم من الاعتراف العالمي بأهمية الذكاء العاطفي، إلا أن تطبيقه العملي وتوظيفه كأداة استراتيجية لتعزيز القيادة وتحسين بيئة العمل لا يزال يواجه تحديات، خاصة في المنظمات الحكومية والأكاديمية التي قد تركز بشكل أكبر على الجوانب الفنية والإدارية التقليدية (ماضي، ٢٠١٤).

أكدت العديد من الدراسات على وجود هذه الفجوة؛ حيث أشارت دراسة (حبوش والهاشمي، ٢٠٢٤) إلى وجود قصور لدى مديري المشاريع في تطبيق الذكاء العاطفي أثناء أداء عملهم وقلة إدراكهم لما له من أثر إيجابي على أدائهم المهني.

كما وجدت دراسة (ماضي، ٢٠١٤) وجود خلل في استيعاب الذكاء العاطفي لدى مديري المنظمات الحكومية، مما يؤثر على قدرتهم على إدارة الصراعات بفعالية.

من جانب آخر، أوضحت دراسة (الرمحي، ٢٠٢٤) التي أجريت في سياق قطري، أهمية الذكاء العاطفي وتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي، مما يؤكد أن إهمال هذا الجانب يمثل مشكلة حقيقية تواجه المؤسسات. وأظهرت دراسة (أبو شهاب وجبران، ٢٠٢٠) أن مديري المدارس يعانون من ضغوطات نفسية كبيرة تتطلب مهارات عالية في التحكم بالذات وإدارة الانفعالات، وهي جوهر الذكاء العاطفي، مما يدل على أن غياب هذه المهارات يشكل عقبة أمام الأداء الفعال. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع دور الذكاء العاطفي في جامعة الملك سعود وتحديد أثره على قيادة الفرق ورضا الموظفين وأداء الجامعة.

أهمية الدراسة:

• **الأهمية النظرية:** تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال مساهمتها في إثراء الأدب التنظيمي والقيادي في السياق العربي والسعودي تحديدًا، حيث لا تزال الدراسات التي تربط بين الذكاء العاطفي كمتغير نفسي-سلوكي وبين متغيرات الأداء والقيادة في قطاع التعليم العالي محدودة نسبيًا (علي والغالب، ٢٠١٤). تسعى الدراسة إلى اختبار وتطبيق نماذج ونظريات عالمية، مثل نموذج جولمان للذكاء العاطفي، في بيئة ثقافية وتنظيمية مختلفة، مما يساهم في فهم مدى صلاحيتها وقابليتها للتعميم. علاوة على ذلك، تقدم الدراسة إطارًا مفاهيميًا متكاملًا يربط بين الذكاء العاطفي للقائد وسلوكيات قيادة فرق العمل ورضا الموظفين والأداء المؤسسي، وهو ما يفتح آفاقًا بحثية جديدة لدراسة العلاقات الوسيطة والمعقدة بين هذه المتغيرات (Kukah, et al., 2022).

• **الأهمية التطبيقية:** على الصعيد العملي، من المتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة رؤى تطبيقية قيمة لصناع القرار في جامعة الملك سعود. فمن خلال تحديد أثر أبعاد الذكاء العاطفي على المتغيرات التابعة، يمكن تصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة خصيصًا لقادة الفرق الأكاديمية والإدارية بهدف تنمية مهاراتهم العاطفية والاجتماعية (أبو شهاب وجبران، ٢٠٢٠). إن تحسين الذكاء العاطفي للقادة سينعكس إيجابًا على المناخ التنظيمي، ويعزز من مستويات الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين، ويقلل من معدلات دوران العمل، ويساهم في بناء فرق عمل أكثر تماسكًا وإبداعًا، مما يدعم في نهاية المطاف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

• **الهدف الرئيسي:** تحديد طبيعة وقوة تأثير الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة على قيادة فرق العمل والرضا الوظيفي والأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بالأحساء.

• **الأهداف الفرعية:**

١. الكشف عن مستوى ممارسة الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة لدى قادة فرق العمل في جامعة الملك سعود.

٢. قياس مستوى فاعلية قيادة فرق العمل ومستوى الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي في الجامعة.

٣. تحديد أثر الذكاء العاطفي بأبعاده على قيادة فرق العمل في الجامعة.

٤. تحديد أثر الذكاء العاطفي بأبعاده على الرضا الوظيفي في الجامعة.

٥. تحديد أثر الذكاء العاطفي بأبعاده على الأداء المؤسسي في الجامعة.

٦. تقديم توصيات ومقترحات عملية لإدارة جامعة الملك سعود لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى قادة الفرق، بما يسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على تعزيز قيادة فرق العمل، والرضا الوظيفي، والأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بالأحساء؟

التساؤلات الفرعية:

١. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على قيادة فرق العمل في جامعة الملك سعود بالأحساء؟
٢. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على الرضا الوظيفي لدى منسوبي جامعة الملك سعود بالأحساء؟
٣. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بالأحساء؟

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- **H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على قيادة فرق العمل، والرضا الوظيفي، والأداء المؤسسي مجتمعة في جامعة الملك سعود بالأحساء.

الفرضيات الفرعية:

- **H01:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده على قيادة فرق العمل في جامعة الملك سعود بالأحساء.
- **H02:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده على الرضا الوظيفي في جامعة الملك سعود بالأحساء.
- **H03:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده على الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بالأحساء.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

الريمحي، سارة عبد الرحمن (٢٠٢٤) بعنوان: **أثر استخدام الذكاء العاطفي على أداء موظفي الجهات الحكومية بدولة قطر (دراسة حالة اللجنة الأولمبية القطرية)**. هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم تأثير استخدام الذكاء العاطفي من قبل موظفي اللجنة الأولمبية القطرية على أدائهم الوظيفي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة مغلقة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٥١ موظفًا من فئات عمرية ومؤهلات علمية مختلفة في اللجنة الأولمبية القطرية بدولة قطر. تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي مثل معامل الارتباط والانحدار لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن موظفي اللجنة يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي ومستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الذكاء العاطفي تعزى للمتغيرات الشخصية. كما كشفت أن الذكاء العاطفي له علاقة وتأثير دال إحصائياً على الأداء الوظيفي، حيث ساهم بنسبة ١٢٪ في تفسير التباين في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة مكافأة وتقدير الذكاء العاطفي بين الموظفين، وعقد ورش عمل تدريبية متخصصة، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساهم في تعزيزه.

دراسة McCarthy, S & „Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W (٢٠٢٤) بعنوان: **The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress**. هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الذكاء العاطفي للقادة الرقميين في التخفيف من إجهاد التكنولوجيا (technostress) لدى الموظفين في سياق التحول الرقمي. استخدمت الدراسة منهجية التحليل المفاهيمي والموضوعي للأدبيات ذات الصلة بالذكاء العاطفي والقيادة الرقمية وإجهاد التكنولوجيا. توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يعد سمة أساسية لتمكين القادة الرقميين من صقل المهارات اللازمة لتقليل إجهاد الموظفين من خلال تطوير مستويات أعلى من الوعي بالعواطف. ومن أهم النتائج أن كفاءات الذكاء العاطفي مثل الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتعاطف تمكن القادة من تحديد مصادر الإجهاد التقني والاستجابة لها بفعالية. وأوصت الدراسة بضرورة أن يطور القادة الرقميون استراتيجيات جديدة للذكاء العاطفي للتخفيف من إجهاد الموظفين عبر تحسين التواصل والشفافية وبناء الثقة.

دراسة Maharmeh, T. M (٢٠٢٤) بعنوان: **أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر**. هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة وتأثير الذكاء العاطفي على أداء موظفي منظمة حكومية في دولة قطر. تم استخدام المنهج الكمي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبانة مغلقة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة حجمها ٢٠٠ موظف، استرجع منها ١٥٣ استبانة صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت

النتائج أن لدى الموظفين مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، ووجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي بكل أبعاده والأداء الوظيفي. كما بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، حيث يفسر الذكاء العاطفي حوالي ١٤٪ من التباين في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بتعزيز المستوى المرتفع من الذكاء العاطفي لدى الموظفين، وإجراء دراسات إضافية حول الموضوع في منظمات القطاع العام.

دراسة Watanabe, et al (٢٠٢٤) بعنوان: The impact of emotional intelligence on project success: mediating role of team cohesiveness and moderating role of project complexity

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الذكاء العاطفي على نجاح المشروع، مع اختبار الدور الوسيط لتماسك الفريق والدور المعدل لتعقيد المشروع. اتبعت الدراسة منهجاً كمياً، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة من ٣٥٠ من مديري المشاريع وفرقهم في قطاع تكنولوجيا المعلومات في اليابان. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). توصلت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على نجاح المشروع. كما أثبتت أن تماسك الفريق يلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة، حيث يعزز الذكاء العاطفي من تماسك الفريق، والذي بدوره يؤدي إلى نجاح المشروع. وأظهرت النتائج أيضاً أن تعقيد المشروع يعدل العلاقة بين تماسك الفريق ونجاح المشروع، حيث يكون تأثير التماسك أقوى في المشاريع ذات التعقيد المنخفض. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع، وتشجيع الأنشطة التي تعزز تماسك الفريق، مع الأخذ في الاعتبار مستوى تعقيد المشروع عند إدارة الفرق.

حبوش، ثائر عبد الرحمن والهاشمي، فارس سليمان (٢٠٢٤) بعنوان: **أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية**. هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي المستخدم من قبل مدير المشروع وتأثيره على أدائه في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية. اعتمد الباحثان على أسلوب التحليل الوصفي، وتم توزيع استبانة إلكترونية على مجموعة من مدراء المشاريع في مجالات شتى داخل المملكة، حيث تم الحصول على ١٠٧ استجابات صالحة للتحليل. أظهرت الدراسة وجود أثر ضعيف جداً بين التأهيل المعرفي والشهادات والخبرات وأداء الفريق، بينما أظهرت وجود علاقة ملحوظة وأثر قوي بين الذكاء العاطفي بمحاوره الخمسة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة) ونجاح المشروع. وأوصت الدراسة بنشر وعي ثقافة الذكاء العاطفي وتطويره لدى مدراء المشاريع، وإكمال الدراسة بإيجاد أوزان معاملات المتغيرات التي تؤثر إيجاباً على أداء مدراء المشاريع.

دراسة Ahsan, M. J (٢٠٢٣) بعنوان: The role of emotional intelligence in effective corporate social responsibility leadership

هدفت هذه الورقة البحثية إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بدور الذكاء العاطفي في قيادة المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وتقديم أفكار للبحث المستقبلي. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستعراضي والتحليلي للأدبيات الموجودة حول هذا الموضوع. توصلت النتائج إلى أن امتلاك الذكاء العاطفي أمر ضروري للمديرين التنفيذيين الذين يرغبون في تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات بنجاح، حيث يمكنهم من خلق ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل منظماتهم، وتسهيل الضوء على أهمية مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة. كما أكدت أن سمات الذكاء العاطفي الرئيسية، بما في ذلك الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، ضرورية لقيادة فعالة للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

وأوصت الدراسة بأن تركز الأبحاث المستقبلية على دراسات تجريبية لاختبار المقترحات التي تم تحديدها، وإجراء مقارنات بين الثقافات المختلفة، والتحقيق في تأثير الذكاء العاطفي على مواقف الموظفين وسلوكياتهم تجاه مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

دراسة Ordun, G & Hameli, K. (٢٠٢٢) بعنوان: **The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment**. هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي. تم استخدام استبانة عبر الإنترنت لجمع البيانات من عينة مكونة من ١٤٥ موظفًا من منظمات مختلفة في كوسوفو. تم استخدام تحليل الوساطة (PROCESS Model Type 4) لاختبار النموذج الفرضي. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابًا بالكفاءة الذاتية، وأن الكفاءة الذاتية ترتبط إيجابًا بالالتزام التنظيمي. كما أكدت نتائج تحليل الوساطة أن العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي تتوسطها الكفاءة الذاتية. وأوصت الدراسة بأن يأخذ المديرون في الاعتبار الذكاء العاطفي لموظفيهم، حيث أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي لديهم كفاءة ذاتية أعلى ويمكنهم أداء أفضل، كما أوصت بإجراء المزيد من الأبحاث باستخدام الأبعاد الفرعية للمتغيرات.

السامرائي، ندى طاهر محمود (٢٠١٨) بعنوان: **الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (فهم الذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) في القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية). طبقت الدراسة على مجتمع مكون من ١٣ بنكًا تجاريًا أردنيًا، حيث تم أخذ عينة بالمسح الشامل لمديري الإدارة العليا والوسطى البالغ عددهم ٣٦٦ فردًا، وتم استرداد ٣٠٦ استبانة صالحة للتحليل. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وتم تحليل البيانات بأساليب إحصائية متعددة منها تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام SPSS و AMOS. أظهرت النتائج وجود مستوى اهتمام مرتفع بالذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية للذكاء العاطفي وممارساته في العمل الإداري وتنمية قدرات ومهارات المديرين المسؤولين عن صنع القرارات الاستراتيجية.

أبو شهاب، منذر وجبران، علي محمد (٢٠٢٠) بعنوان: **أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد**. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد بالأردن، وتحديد ما إذا كان هذا الأثر يختلف باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومستوى المدرسة. اعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي، حيث تكونت العينة من ٣٦ مديرًا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وقُسموا إلى مجموعة تجريبية (١٧ فردًا) خضعت لبرنامج تدريبي من ٢٤ جلسة، ومجموعة ضابطة (١٩ فردًا). تم استخدام اختبار للرضا الوظيفي كأداة للقياس القبلي والبعدي. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المجموعتين تعزى للبرنامج التدريبي، وكانت الفروق لصالح المجموعة التجريبية في جميع المجالات والدرجة الكلية.

وأوصت الدراسة بتوظيف مهارات الذكاء العاطفي في تحسين الرضا الوظيفي من خلال الدورات التدريبية وإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع.

بونوة، علي (٢٠١٦) بعنوان: **العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة)**. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بوكالة الجلفة في الجزائر، والعلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وشعور العمال بالرضا عن العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام دراسة الحالة، وتم تطبيق استبانة على عينة شملت ٢١٢ عاملاً من أصل ٣٧٣، بالإضافة إلى المقابلات الاستكشافية. استخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير للعلاقات الإنسانية بأبعادها (العلاقات بين الرؤساء والمرووسين، العلاقات بين المرووسين أنفسهم، الأمن الوظيفي، المشاركة، القيادة، الاتصال، التحفيز، ورأس المال الاجتماعي) على الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية واضحة لتنمية روح الفريق، وتعزيز الاحترام المتبادل، وتشجيع المشاركة، والاهتمام بالمسار المهني للعاملين لتحسين الرضا الوظيفي.

دراسة Issah, M (٢٠١٨) بعنوان: **Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence**. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء العاطفي في قيادة التغيير. استخدمت الدراسة منهج المراجعة النظرية والمفاهيمية للأدبيات المتعلقة بالذكاء العاطفي وقيادة التغيير. توصلت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي هو مكون حاسم للقيادة الفعالة في أوقات التغيير التنظيمي. وأظهرت أن القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع هم أكثر قدرة على إدارة مقاومة الموظفين، والتواصل بفعالية حول رؤية التغيير، وتحفيز الموظفين، وإدارة عواطفهم وعواطف الآخرين خلال العملية الانتقالية. وأوصت الدراسة بأن على المنظمات إعطاء الأولوية لتطوير الذكاء العاطفي لدى قادتها كاستراتيجية أساسية لإدارة التغيير بنجاح، ودمج تقييم الذكاء العاطفي في عمليات اختيار وتطوير القادة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن التعقيب عليها ومقارنتها مع الدراسة الحالية من خلال المحاور التالية:

أولاً: من حيث أهداف الدراسة: توافقت معظم الدراسات في هدفها الرئيسي المتمثل في استكشاف أثر الذكاء العاطفي على متغيرات تنظيمية مختلفة؛ حيث ركزت دراسة كل من الرميحي (٢٠٢٤)، و Maharmeh (٢٠٢٤)، وحبوش والهاشمي (٢٠٢٤) على قياس الأثر المباشر للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي وأداء مديري المشاريع. بينما اختلفت الدراسات الأخرى في تحديد المتغيرات التابعة أو الوسيطة؛ فقد تناولت دراسة Watanabe et al (٢٠٢٤) أثر الذكاء العاطفي على نجاح المشروع مع وجود تماسك الفريق كمتغير وسيط، وبحثت دراسة Ordun & Hameli (٢٠٢٢) في الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، واستهدفت دراسة السامرائي (٢٠١٨) قياس أثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية. كما اختلفت دراسات أخرى في تركيزها على سياقات محددة، مثل دراسة أبو شهاب وجبران (٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحسين الرضا الوظيفي من خلال برنامج تدريبي قائم على الذكاء العاطفي، ودراسة بونوة (٢٠١٦) التي ركزت على أثر العلاقات الإنسانية (كمفهوم قريب) على الرضا الوظيفي. أما الدراسات النظرية مثل دراسة Ertiö et al (٢٠٢٤)، و Ahsan (٢٠٢٣)، و Issah (٢٠١٨) فقد اختلفت

أهدافها لتتركز حول بناء إطار مفاهيمي يربط الذكاء العاطفي بقيادة التغيير، والمسؤولية الاجتماعية، وتخفيف إجهاد التكنولوجيا.

ثانياً: من حيث منهج الدراسة: اتفقت غالبية الدراسات السابقة على استخدام المنهج الكمي الوصفي التحليلي، كما في دراسة الرميحي (٢٠٢٤)، ودراسة Maharmeh (٢٠٢٤)، ودراسة Watanabe et al (٢٠٢٤)، ودراسة حبوش والهاشمي (٢٠٢٤)، ودراسة Ordun & Hameli (٢٠٢٢)، ودراسة السامرائي (٢٠١٨)، ودراسة بونوة (٢٠١٦)، حيث اعتمدت على جمع البيانات من خلال الاستبانة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. واختلفت دراسة أبو شهاب وجبران (٢٠٢٠) باستخدامها المنهج شبه التجريبي القائم على تصميم برنامج تدريبي وقياس أثره من خلال الاختبارات القبلية والبعدية. كما اختلفت دراسات كل من Ertiö et al (٢٠٢٤)، وAhsan (٢٠٢٣)، وIssah (٢٠١٨) باعتمادها على المنهج الاستعراضى والتحليلي للأدبيات النظرية، حيث لم تقم بجمع بيانات ميدانية بل بنت استنتاجاتها على مراجعة وتحليل الأبحاث السابقة.

ثالثاً: من حيث أداة الدراسة: توافقت الدراسات ذات المنهج الكمي في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما هو الحال في دراسة الرميحي (٢٠٢٤)، ودراسة Maharmeh (٢٠٢٤)، ودراسة Watanabe et al (٢٠٢٤)، ودراسة حبوش والهاشمي (٢٠٢٤)، ودراسة Ordun & Hameli (٢٠٢٢)، ودراسة السامرائي (٢٠١٨). وأضافت دراسة بونوة (٢٠١٦) إلى جانب الاستبانة أداة المقابلة الاستكشافية. واختلفت أداة الدراسة بشكل كلي في الدراسات الأخرى؛ حيث استخدمت دراسة أبو شهاب وجبران (٢٠٢٠) اختباراً لقياس الرضا الوظيفي كأداة للقياس القبلي والبعدي، بينما اعتمدت دراسات Ertiö et al (٢٠٢٤)، وAhsan (٢٠٢٣)، وIssah (٢٠١٨) على مراجعة وتحليل الوثائق والأدبيات السابقة كأداة أساسية لجمع المعلومات.

رابعاً: من حيث مكان الدراسة: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة بشكل كبير، حيث طبقت دراسة حبوش والهاشمي (٢٠٢٤) في المملكة العربية السعودية، وطبقت دراسة كل من الرميحي (٢٠٢٤) وMaharmeh (٢٠٢٤) في دولة قطر، بينما أجريت دراسة السامرائي (٢٠١٨) ودراسة أبو شهاب وجبران (٢٠٢٠) في الأردن، وطبقت دراسة Watanabe et al (٢٠٢٤) في اليابان، ودراسة Ordun & Hameli (٢٠٢٢) في كوسوفو، ودراسة بونوة (٢٠١٦) في الجزائر. واختلفت دراسات Ertiö et al (٢٠٢٤)، وAhsan (٢٠٢٣)، وIssah (٢٠١٨) في كونها دراسات نظرية غير مرتبطة بمكان جغرافي محدد.

خامساً: من حيث عينة الدراسة: توافقت بعض الدراسات في استهدافها للموظفين والمديرين في قطاعات مختلفة، ولكنها اختلفت في تحديد القطاع المحدد؛ فقد استهدفت دراسة الرميحي (٢٠٢٤) وMaharmeh (٢٠٢٤) موظفي القطاع الحكومي، بينما ركزت دراسة حبوش والهاشمي (٢٠٢٤) ودراسة Watanabe et al (٢٠٢٤) على مديري المشاريع وفرقهم في قطاعي المشاريع وتكنولوجيا المعلومات. واختلفت الدراسات الأخرى بشكل واضح في عيناتها؛ حيث استهدفت دراسة السامرائي (٢٠١٨) مديري الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية، وركزت دراسة أبو شهاب وجبران (٢٠٢٠) على مديري المدارس، بينما شملت دراسة بونوة (٢٠١٦) عمال صندوق الضمان الاجتماعي، وشملت دراسة Ordun & Hameli (٢٠٢٢) موظفين من منظمات مختلفة. أما الدراسات النظرية Ertiö et al (٢٠٢٤)، وAhsan (٢٠٢٣)، وIssah (٢٠١٨) فلم يكن لها عينة ميدانية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية. أولاً، على الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت أثر الذكاء العاطفي على متغير واحد مثل الأداء الوظيفي (كالرمحي، ٢٠٢٤؛ Maharmeh، ٢٠٢٤) أو نجاح المشروع (Watanabe et al., 2024)، إلا أن الدراسة الحالية تقدم نموذجاً أكثر تكاملاً وشمولية من خلال فحصها للأثر المترامن للذكاء العاطفي للقادة على ثلاثة متغيرات حيوية ومتراصة في آن واحد، وهي: قيادة فرق العمل، والرضا الوظيفي، والأداء المؤسسي. هذا الربط الثلاثي لم يتم تناوله بشكل مباشر في الدراسات السابقة المتاحة، مما يشكل إضافة نوعية لفهم الآليات التي يؤثر من خلالها الذكاء العاطفي على النتائج التنظيمية.

ثانياً، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على سياق فريد لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة التي تم استعراضها، وهو قطاع التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا جامعة الملك سعود بالأحساء. فبينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مثل البنوك (السامرائي، ٢٠١٨)، أو المشاريع (حبوش والهاشمي، ٢٠٢٤)، أو القطاع الحكومي بشكل عام (الرمحي، ٢٠٢٤)، فإن هذه الدراسة ستوفر بيانات ورؤى خاصة بالبيئة الأكاديمية التي تتميز بديناميكيات عمل و فرق عمل ذات طبيعة خاصة.

تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها في وجود ندرة في الدراسات العربية والسعودية التي اختبرت نموذجاً متكاملاً يربط بين الذكاء العاطفي كمهارة قيادية وبين مخرجات على مستوى الفريق (قيادة فرق العمل)، ومستوى الفرد (الرضا الوظيفي)، ومستوى المنظمة (الأداء المؤسسي) داخل مؤسسة أكاديمية واحدة. معظم الدراسات السابقة إما أنها كانت نظرية (Issah, 2018)، أو ركزت على علاقات ثنائية بين متغيرين (الذكاء العاطفي والأداء)، أو تمت في سياقات جغرافية وقطاعات مختلفة (قطر، الأردن، اليابان). لذلك، تأتي هذه الدراسة لتجيب على تساؤلات بحثية لم تتم الإجابة عليها بشكل كافٍ في البيئة السعودية، وتقدم مساهمة أصيلة من خلال تطبيق هذا النموذج الشامل في بيئة جامعة الملك سعود، مما سيوفر أدلة عملية لصناع القرار في الجامعة حول أهمية الاستثمار في الذكاء العاطفي كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)

ظهر مصطلح الذكاء العاطفي (EI) كرد فعل على النظرة التقليدية للذكاء التي كانت تحصره في القدرات المعرفية والمنطقية (IQ) فقط، حيث أظهر الواقع العملي أن النجاح في الحياة والعمل لا يعتمد فقط على القدرات العقلية، بل يتطلب مجموعة من المهارات الشخصية والاجتماعية التي تمكن الفرد من فهم وإدارة عالمه الداخلي وعلاقاته مع الآخرين (Goleman, 1995). يمكن إرجاع الجذور العلمية للمصطلح إلى أعمال ثورنديك في عشرينيات القرن الماضي حول "الذكاء الاجتماعي"، إلا أن المفهوم تبلور بشكل واضح على يد العالمين سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1990)، اللذين قدما أول تعريف علمي للذكاء العاطفي بأنه: "مجموعة فرعية من الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على مراقبة مشاعر الذات ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله".

إلا أن الفضل في انتشار المفهوم على نطاق واسع يعود إلى الصحفي العلمي دانييل جولمان (Daniel Goleman) من خلال كتابه الشهير "الذكاء العاطفي" عام ١٩٩٥، والذي بسّط فيه المفهوم وربطه بشكل مباشر بالنجاح في مختلف

جوانب الحياة. يرى جولمان أن الذكاء العاطفي قد يكون أكثر أهمية من الذكاء المعرفي في تحديد مصير الأفراد، خاصة في مجال العمل والقيادة. وقد طور جولمان نموذجًا عمليًا للذكاء العاطفي يتكون من خمس كفاءات رئيسية، تم دمجها لاحقًا في أربعة أبعاد رئيسية، وهي الأكثر استخدامًا في الدراسات التنظيمية (Goleman, 2002; السامرائي، ٢٠١٨)، وهي الأبعاد التي تتبناها الدراسة الحالية:

١. **الوعي الذاتي (Self-Awareness):** هو حجر الزاوية في الذكاء العاطفي. ويعني القدرة على فهم عميق لمشاعر الفرد ونقاط قوته وضعفه وقيمه ودوافعه. القادة الذين يتمتعون بالوعي الذاتي يكونون صادقين مع أنفسهم ومع الآخرين، ويدركون كيف تؤثر مشاعرهم على أدائهم وعلى من حولهم. هذا الوعي يمكنهم من تقييم أنفسهم بشكل واقعي ويمنحهم ثقة بالنفس تستند إلى أساس متين (Issah, 2018).

٢. **إدارة الذات أو التنظيم الذاتي (Self-Management/Self-Regulation):** هي القدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات المزعجة وتوجيهها بشكل إيجابي. لا يعني ذلك قمع المشاعر، بل إدارتها بفعالية. فالقادة الذين يمتلكون هذه المهارة يتميزون بالقدرة على التفكير قبل التصرف، والتكيف مع الغموض والتغيير، والحفاظ على هدوئهم تحت الضغط. هذه المهارة تبني جواً من الثقة والإنصاف، حيث يشعر الموظفون بالأمان من ردود الفعل الانفعالية غير المتوقعة (Ahsan, 2023).

٣. **الوعي الاجتماعي أو التعاطف (Social Awareness/Empathy):** هو القدرة على فهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم، وإظهار اهتمام حقيقي بمشاكلهم وهمومهم. التعاطف لا يعني تبني مشاعر الآخرين، بل فهمها بعمق. هذه المهارة ضرورية جداً في بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتنوع الثقافي والعمل الجماعي. القادة المتعاطفون قادرون على بناء علاقات قوية، وتقديم التوجيه والدعم المناسب للموظفين، واتخاذ قرارات تراعي مشاعر جميع الأطراف المعنية (Ertiö et al., 2024).

٤. **إدارة العلاقات أو المهارات الاجتماعية (Relationship Management/Social Skills):** هي تتويج للأبعاد الأخرى، وتعني القدرة على استخدام الوعي بمشاعرهم ومشاعر الآخرين لبناء علاقات قوية ومؤثرة. تشمل هذه المهارة القدرة على التواصل بفعالية، والإقناع، وإدارة الصراعات، وقيادة التغيير، وإلهام وتحفيز الفرق. القادة الذين يتقنون إدارة العلاقات هم الأكثر قدرة على بناء شبكات دعم واسعة، وتعزيز التعاون، وتحقيق الأهداف المشتركة (حبوش والهاشمي، ٢٠٢٤).

لتوفير أساس علمي متين، تستند الدراسة إلى النماذج الرئيسية التي فسرت الذكاء العاطفي، وهي:

١. **نموذج القدرة (Ability Model) لماير وسالوفي:** يُعد هذا النموذج هو الأساس الأكاديمي لمفهوم الذكاء العاطفي. يعرف ماير وسالوفي (Salovey, 1997 & Mayer) الذكاء العاطفي بأنه قدرة عقلية خالصة، شأنه شأن الذكاء المعرفي، ويمكن قياسه بموضوعية من خلال اختبارات أداء. يقسم النموذج هذه القدرة إلى أربعة فروع متدرجة:

▪ **إدراك العواطف (Perceiving Emotions):** القدرة الأساسية على تحديد المشاعر في النفس وفي الآخرين من خلال تعابير الوجه ونبرة الصوت.

- استخدام العواطف لتسهيل التفكير (Using Emotions to Facilitate Thought): القدرة على توظيف المشاعر لتوجيه الانتباه وتسهيل عمليات حل المشكلات واتخاذ القرار.
- فهم العواطف (Understanding Emotions): القدرة على فهم العلاقات المعقدة بين المشاعر، مثل كيفية تحول الانزعاج إلى غضب، وفهم مسببات ونتائج المشاعر المختلفة.
- إدارة العواطف (Managing Emotions): القدرة الأرقى على تنظيم المشاعر الشخصية والتأثير في مشاعر الآخرين لتحقيق أهداف محددة. يوفر هذا النموذج الدقة العلمية لفهم الذكاء العاطفي كمهارة يمكن تعلمها وتطويرها.

٢. **النماذج المختلطة (Mixed Models) لجولمان وبار-أون:** بينما يركز نموذج القدرة على الجانب المعرفي، تقدم النماذج المختلطة رؤية أوسع. أشهر هذه النماذج هو **نموذج جولمان (Goleman, 1998)**، الذي تتبناه هذه الدراسة، والذي يدمج بين القدرات العقلية والسمات الشخصية والكفاءات الاجتماعية. يرى جولمان أن الذكاء العاطفي في بيئة العمل هو مجموعة من الكفاءات (Competencies) التي يمكن تعلمها وتؤدي إلى أداء متميز. أبعاده الأربعة (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) لا تمثل فقط قدرات، بل تشمل دوافع وصفات مثل التفاؤل والمبادرة. وبالمثل، يرى **نموذج بار-أون (Bar-On, 1997)** الذكاء العاطفي كمجموعة من المهارات والكفاءات غير المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات وضغوط البيئة. توفر هذه النماذج إطارًا عمليًا وتطبيقيًا مناسبًا لدراسة الذكاء العاطفي في سياق القيادة والإدارة.

ثانيًا: الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة لفرق العمل

تؤكد الأدبيات الحديثة أن القيادة لم تعد مجرد ممارسة للسلطة أو إصدار الأوامر، بل هي فن التأثير في الآخرين وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق هدف مشترك. وفي هذا السياق، يبرز الذكاء العاطفي كأهم كفاءة تميز القادة الاستثنائيين عن القادة العاديين (السامرائي، ٢٠١٨). إن قدرة القائد على بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع فريقه تعتمد بشكل أساسي على مدى ذكائه العاطفي.

يرتبط الذكاء العاطفي بأبعاد قيادة فرق العمل التي تتبناها الدراسة الحالية بشكل وثيق. فالقائد الذي يتمتع **بالوعي الذاتي** يعرف كيف يؤثر أسلوبه في التواصل على معنويات الفريق، والقائد الذي يمتلك **إدارة الذات** يستطيع التعامل مع ضغوط العمل وإدارة الخلافات بهدوء وموضوعية، مما يمنع تحولها إلى صراعات هدامة. أما **الوعي الاجتماعي** فيمكن القائد من فهم احتياجات ودوافع أعضاء الفريق، وبالتالي اختيار أساليب التحفيز الأكثر فعالية لكل فرد. وأخيرًا، فإن **إدارة العلاقات** هي المهارة التي تمكن القائد من ترجمة كل هذا الفهم إلى أفعال ملموسة، من خلال بناء روح الفريق، وتشجيع التواصل المفتوح، وإلهام الأعضاء لتقديم أفضل ما لديهم (Watanabe et al., 2024).

إن قيادة فرق العمل الفعالة تتطلب أكثر من مجرد توزيع المهام ومراقبة الأداء؛ إنها تتطلب بناء بيئة عمل نفسية آمنة يشعر فيها الأعضاء بالتقدير والاحترام، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قائد ذكي عاطفيًا (Issah, 2018).

تفسر النظريات التالية كيف يترجم الذكاء العاطفي إلى سلوكيات قيادية فعالة:

١. **نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):** تعتبر هذه النظرية، التي طورها باس (Bass, 1985)، من أكثر النظريات ارتباطاً بالذكاء العاطفي. القائد التحويلي هو الذي يلهم ويحفز أتباعه لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق رؤية مشتركة وأهداف عليا. تعتمد أبعاد القيادة التحويلية الأربعة بشكل مباشر على كفاءات الذكاء العاطفي:

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** القائد كقدوة حسنة يكتسب ثقة واحترام أتباعه، وهذا يتطلب وعياً ذاتياً عالياً وإدارة للذات لضمان الاتساق بين الأقوال والأفعال.
- **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** القدرة على إيصال رؤية مقنعة ومستقبلية تلهب حماس الفريق، وتعتمد على مهارات إدارة العلاقات والتواصل الفعال.
- **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** تشجيع الإبداع والابتكار وتحدي الوضع الراهن، ويتطلب ذلك وعياً اجتماعياً لفهم قدرات الفريق ودافعيتهم.
- **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** الاهتمام بكل فرد في الفريق كشخص مستقل له احتياجاته وطموحاته، وهو التطبيق المباشر للتعاطف (الوعي الاجتماعي).

٢. **نظرية تبادل القائد والعضو (Leader-Member Exchange - LMX Theory):** تركز هذه النظرية على طبيعة العلاقة الثنائية بين القائد وكل عضو في الفريق. تقترح النظرية أن القادة يطورون علاقات مختلفة النوعية مع مرؤوسيه؛ فهناك علاقات عالية الجودة (In-group) قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وعلاقات منخفضة الجودة (Out-group) قائمة على الالتزام الرسمي بالعقد الوظيفي (Uhl- & Graen, 1995). الذكاء العاطفي، خاصة أبعاد الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، هو المحرك الرئيسي لقدرة القائد على بناء علاقات LMX عالية الجودة مع أكبر عدد ممكن من أعضاء الفريق، مما يعزز الرضا والأداء ويقلل من الشعور بالتحيز.

ثالثاً: أثر القيادة الذكية عاطفياً على رضا الموظفين والأداء المؤسسي

العلاقة بين الذكاء العاطفي للقائد ورضا الموظفين هي علاقة سببية ومباشرة. فالقادة الذين يظهرون التعاطف، ويديرون علاقاتهم بفعالية، ويخلقون بيئة عمل إيجابية، يساهمون بشكل مباشر في رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه (بونوة، ٢٠١٦). الموظف الذي يشعر بأن قائده يفهم احتياجاته، ويهتم بتطوره المهني، ويتعامل معه بعدل واحترام، يكون أكثر رضا عن عمله وعن المنظمة ككل (أبو شهاب وجبران، ٢٠٢٠). هذا الرضا لا يؤثر فقط على الحالة النفسية للموظف، بل ينعكس بشكل مباشر على سلوكياته في العمل، مثل الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والرغبة في بذل جهد إضافي.

من ناحية أخرى، فإن الأثر يمتد ليصل إلى الأداء المؤسسي. فالرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى انخفاض معدلات دوران العمل، مما يوفر على المنظمة تكاليف التوظيف والتدريب، ويحافظ على خبراتها المتراكمة (Hamel & Ordun, 2022). كما أن الموظفين الراضين يكونون أكثر إنتاجية وإبداعاً، ويقدمون خدمة أفضل للعملاء (سواء كانوا

طلاباً أو مستفيدين آخرين في سياق الجامعة)، مما يحسن من جودة المخرجات ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (الرميحي، ٢٠٢٤).

لذلك، يمكن القول بأن الذكاء العاطفي للقائد هو المحرك الأساسي الذي يبدأ سلسلة من التأثيرات الإيجابية: قائد ذكي عاطفياً يؤدي إلى قيادة فعالة للفريق، مما يخلق بيئة عمل إيجابية، وهذا بدوره يرفع من رضا الموظفين، والذي ينعكس في النهاية على شكل أداء مؤسسي متميز (Maharmeh, 2024). إن الاستثمار في تنمية الذكاء العاطفي للقادة ليس مجرد رفاهية، بل هو ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية. توضح النظريات التالية الآلية التي يؤثر بها سلوك القائد الذكي عاطفياً على اتجاهات الموظفين ونتائج المنظمة:

١. **نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory):** تميز هذه النظرية الكلاسيكية بين مجموعتين من العوامل في بيئة العمل: العوامل الدافعة (Motivators) والعوامل الوقائية (Hygiene Factors). العوامل الدافعة، مثل الإنجاز، والتقدير، وطبيعة العمل، والمسؤولية، هي التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي الحقيقي والتحفيز. أما العوامل الوقائية، مثل سياسات الشركة، والإشراف، والعلاقات مع الزملاء والرئيس، والراتب، فإن غيابها يسبب الاستياء، لكن وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا (Herzberg, 1966). القائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي عالٍ لديه القدرة على التأثير في كلا النوعين من العوامل. من خلال إدارة العلاقات والوعي الاجتماعي، يمكنه تحسين العوامل الوقائية (مثل جودة الإشراف والعلاقات)، ومن خلال التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي (القيادة التحويلية)، يمكنه تعزيز العوامل الدافعة (مثل منح التقدير وإثراء العمل).

٢. **نموذج خصائص الوظيفة (Job Characteristics Model):** يقترح هذا النموذج، الذي قدمه هاكمان وأولد هام (Oldham, 1976 & Hackman)، أن الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي ينبعان من تصميم الوظيفة نفسها. يحدد النموذج خمس خصائص أساسية للوظيفة (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) تؤدي إلى ثلاث حالات نفسية حاسمة (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالمسؤولية عن النتائج، ومعرفة النتائج الفعلية للعمل). القائد الذكي عاطفياً يلعب دوراً حيوياً في تشكيل إدراك الموظفين لهذه الخصائص. فعبر مهارات التواصل (إدارة العلاقات)، يمكنه توضيح أهمية المهمة وربطها بأهداف الجامعة. ومن خلال التعاطف والاعتبار الفردي، يمكنه منح الاستقلالية المناسبة وتقديم تغذية راجعة بناءة ومراعية للمشاعر، مما يعزز بشكل كبير من الرضا والأداء.

بدمج هذه النظريات، تقدم الدراسة إطاراً متيناً يوضح أن الذكاء العاطفي ليس مجرد سمة شخصية مرغوبة، بل هو كفاءة قيادية أساسية تترجم إلى سلوكيات قيادية تحويلية وعلاقات عمل عالية الجودة، مما يؤدي بدوره إلى تلبية الاحتياجات النفسية والمهنية للموظفين (كما تفسرها نظريات الرضا)، الأمر الذي ينعكس في النهاية على شكل أداء مؤسسي متميز.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method). يُعرّف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٤، ص. ٢٤٥). ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسة الحالية لأنه لا يقتصر على وصف الظاهرة المتمثلة في مستوى الذكاء العاطفي والقيادة والرضا والأداء في جامعة الملك سعود، بل يتجاوزها إلى تحليل طبيعة العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، وتحديد قوة واتجاه تأثير المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) على المتغيرات التابعة، وهو ما يخدم أهداف الدراسة بشكل مباشر.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي جامعة الملك سعود في فرع الأحساء، من قادة الفرق (رؤساء الأقسام الأكاديمية، مديري الإدارات والوحدات، المشرفين) والموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين تحت إشرافهم. نظراً لصعوبة الحصول على إحصائية دقيقة ومحدثة لفرع الجامعة بالأحساء بشكل منفصل في التقارير الرسمية، وبناءً على تقديرات حجم الكليات والفروع المماثلة، سيتم التأكد من الرقم الدقيق من خلال مخاطبة إدارة الجامعة للحصول على أحدث الإحصائيات قبل البدء في توزيع أداة الدراسة لضمان دقة تحديد حجم العينة.

عينة الدراسة

لضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) تتناسب مع حجم كل فئة من فئات مجتمع الدراسة (قياديين، أعضاء هيئة تدريس، موظفين إداريين). سيتم تحديد الحجم الكلي للعينة باستخدام معادلة كريجسي ومورجان (Morgan, 1970 & Krejcie)، والتي تُعد من الأساليب الإحصائية الموثوقة لتحديد حجم العينة في البحوث الاجتماعية والإدارية.

$$s = [X^2 * N * P * (1-P)] / [d^2 * (N-1) + X^2 * P * (1-P)]$$
 المعادلة هي:

حيث:

- s = حجم العينة المطلوب.
- N = حجم المجتمع الكلي (١٥٠٠).
- X^2 = قيمة كاي تربيع عند درجة حرية ١ ومستوى ثقة ٩٥٪، وتساوي (٣,٨٤١).
- P = نسبة توفر السمة في المجتمع (تؤخذ ٠,٥ كأقصى تقدير لضمان أكبر حجم ممكن للعينة).
- d = درجة الخطأ المسموح بها (تؤخذ ٠,٠٥).

سيتم تحديد العينة بدقة في الدراسة

أدوات الدراسة :

أداة جمع البيانات

الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة (Questionnaire). سيتم تصميم الاستبانة بناءً على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة (مثل دراسة السامرائي، ٢٠١٨؛ والرميحي، ٢٠٢٤)، وستكون من عدة أجزاء كالتالي:

- **الجزء الأول:** معلومات ديموغرافية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** فقرات لقياس المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بأبعاده الأربعة (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات).
- **الجزء الثالث:** فقرات لقياس المتغير التابع الأول (قيادة فرق العمل) بأبعاده الثلاثة (الاتصالات الفعالة، إدارة الصراع، تحفيز الفريق).
- **الجزء الرابع:** فقرات لقياس المتغير التابع الثاني (الرضا الوظيفي) بأبعاده الأربعة (الرضا عن العمل، الرضا عن العلاقات، الرضا عن فرص التقدم، الرضا عن السياسات).
- **الجزء الخامس:** فقرات لقياس المتغير التابع الثالث (الأداء المؤسسي) بأبعاده الثلاثة (جودة المخرجات، تحقيق الأهداف، الابتكار والتطوير).

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5-point scale) لتحديد درجة موافقة المستجيبين على كل فقرة، والذي يتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١).

صدق وثبات الأداة:

- **الصدق (Validity):** سيتم التأكد من صدق محتوى الأداة (Content Validity) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالات الإدارة والقيادة والقياس والتقويم، وذلك لأخذ ملاحظاتهم وتعديل الاستبانة بناءً عليها. كما سيتم التأكد من صدق البناء (Construct Validity) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis).
- **الثبات (Reliability):** سيتم قياس مدى ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة وللأداة ككل. يجب أن لا يقل المعامل عن (٠,٧٠) لكي تعتبر الأداة ثابتة وموثوقة.

مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات:

١. **البيانات الثانوية (Secondary Data):** وتتمثل في مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب، ومقالات علمية، ورسائل جامعية، وتقارير، ومؤتمرات، وقواعد بيانات إلكترونية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتصميم أدواتها ومقارنة النتائج.

٢. **البيانات الأولية (Primary Data):** وهي البيانات التي سيتم جمعها بشكل مباشر من أفراد عينة الدراسة الميدانية باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات التي سيتم جمعها، سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وسيتم توظيف الاختبارات الإحصائية التالية:

- **الإحصاء الوصفي:** التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات إجابات أفراد العينة وترتيب أهمية الأبعاد والمتغيرات.
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لقياس ثبات أداة الدراسة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test):** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط لتطبيق الاختبارات المعلمية.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لقياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لاختبار أثر المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بأبعاده على كل متغير من المتغيرات التابعة (قيادة فرق العمل، الرضا الوظيفي، الأداء المؤسسي)، والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.
- **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار "ت" (t-test):** للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، الخبرة، إلخ).

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على بحث "دور الذكاء العاطفي بأبعاده المتمثلة في (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) في تعزيز قيادة فرق العمل، وأثره على الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي".
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة في جامعة الملك سعود، وتحديدًا في الكليات والأقسام والإدارات الموجودة في فرع الجامعة بمحافظة الأحساء، المملكة العربية السعودية.

- **الحدود البشرية:** ستشمل الدراسة عينة من قادة الفرق (رؤساء الأقسام، مديري الوحدات، المشرفين) ومنسوبي الجامعة من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس الذين يعملون تحت إشرافهم في الكليات المستهدفة.
- **الحدود الزمنية:** سيتم جمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٥م.

نموذج الدراسة

- **المتغير المستقل: الذكاء العاطفي،** بأبعاده التالية (Goleman, 2002; السامرائي، ٢٠١٨):
 - **الوعي الذاتي:** قدرة القائد على فهم مشاعره ونقاط قوته وضعفه وقيمه ودوافعه.
 - **إدارة الذات (التنظيم الذاتي):** القدرة على التحكم في الانفعالات والمشاعر المزعجة والتكيف مع الظروف المتغيرة.
 - **الوعي الاجتماعي (التعاطف):** القدرة على فهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والاهتمام بمشاكلهم.
 - **إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية):** القدرة على بناء علاقات قوية وإدارة الصراعات والتأثير في الآخرين بشكل إيجابي.
- **المتغيرات التابعة:**

١. **قيادة فرق العمل،** وتتضمن الأبعاد التالية (حبوش والهاشمي، ٢٠٢٤):

- الاتصالات الفعالة داخل الفريق.
- إدارة الصراع وحل النزاعات.
- تحفيز الفريق وإلهامه.

٢. **الرضا الوظيفي،** ويشمل الأبعاد التالية (بونوة، ٢٠١٦؛ أبو شهاب وجبران، ٢٠٢٠):

- الرضا عن طبيعة العمل.
- الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء.
- الرضا عن فرص التقدم والترقية.
- الرضا عن سياسات المنظمة.

٣. **الأداء المؤسسي،** ويشمل الأبعاد التالية (الرميحي، ٢٠٢٤؛ حبوش والهاشمي، ٢٠٢٤):

- جودة مخرجات العمل.
- الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- القدرة على الابتكار والتطوير.

مصطلحات الدراسة

١. الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):

- **تعريف نظري:** عرّفه جولمان (Goleman, 1998) بأنه "القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقاتنا مع الآخرين".
- **تعريف إجرائي:** هو الدرجة التي يحصل عليها المستجيب في أداة الدراسة (الاستبانة) عبر استجابته للفقرات التي تقيس أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات).

٢. قيادة فرق العمل (Work Team Leadership):

- **تعريف نظري:** هي العملية التي من خلالها يؤثر فرد (القائد) في مجموعة من الأفراد (الفريق) لتحقيق هدف مشترك، من خلال توجيه جهودهم وتنسيق أنشطتهم وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة (Northouse, 2018).
- **تعريف إجرائي:** هو ما يدركه أفراد العينة من ممارسات قيادية لدى رؤسائهم في جامعة الملك سعود، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصلون عليها عبر استجاباتهم على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس أبعاد قيادة فرق العمل (الاتصالات الفعالة، إدارة الصراع، تحفيز الفريق).

٣. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

- **تعريف نظري:** عرفه لوك (Locke, 1976) بأنه "حالة عاطفية إيجابية وممتعة ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية".
- **تعريف إجرائي:** هو مستوى الشعور الإيجابي والقبول الذي يبديه منسوبو جامعة الملك سعود تجاه وظائفهم، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصلون عليها عبر استجاباتهم على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن العمل، الرضا عن العلاقات، الرضا عن فرص التقدم، الرضا عن السياسات).

٤. الأداء المؤسسي (Organizational Performance):

- **تعريف نظري:** هو "المحصلة النهائية لنشاط المؤسسة، والذي يمكن قياسه بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية" (Norton, & Kaplan, 1996).

- **تعريف إجرائي:** هو مدى تحقيق جامعة الملك سعود لأهدافها من وجهة نظر أفراد العينة، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصلون عليها عبر استجاباتهم على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس أبعاد الأداء المؤسسي (جودة المخرجات، تحقيق الأهداف، الابتكار والتطوير).

الجدول الزمني للدراسة (Timeline)

سيتم إنجاز هذه الدراسة وفقاً للجدول الزمني المقترح التالي للعام ٢٠٢٥:

المرحلة	النشاط	الفترة الزمنية (٢٠٢٥)
الأولى: الإعداد	مراجعة الأدبيات وتحديد الإطار النظري	يناير - فبراير
	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)	مارس
	تحكيم الأداة والتأكد من صدقها وثباتها	أبريل
الثانية: العمل الميداني	الحصول على الموافقات الرسمية من الجامعة	مايو
	توزيع الاستبانات على عينة الدراسة	يونيو
	جمع الاستبانات ومتابعتها	يوليو
الثالثة: التحليل والكتابة	ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS	أغسطس
	إجراء التحليلات الإحصائية وتفسيرها	سبتمبر
	كتابة فصل النتائج ومناقشتها	أكتوبر
الرابعة: المراجعة والتسليم	كتابة ملخص الدراسة والتوصيات	نوفمبر
	المراجعة النهائية والتسليم	ديسمبر

الأخلاقيات البحثية

يلتزم الباحث بمجموعة من المبادئ الأخلاقية لضمان سلامة البحث وحقوق المشاركين، وأهمها:

١. **الحصول على الموافقة الرسمية:** سيتم الحصول على خطاب تسهيل مهمة من الجهات المسؤولة في الجامعة قبل البدء بجمع البيانات.
٢. **الموافقة المستنيرة:** سيتم توضيح أهداف الدراسة للمشاركين في مقدمة الاستبانة، والتأكيد على أن مشاركتهم طوعية تمامًا، والحصول على موافقتهم الضمنية من خلال تعبئة الاستبانة.
٣. **السرية والخصوصية:** سيتم التعامل مع جميع البيانات التي يتم جمعها بسرية تامة، ولن يتم الكشف عن هوية المشاركين، وستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

٤. **حق الانسحاب:** سيتم إعلام المشاركين بأن لهم كامل الحق في الامتناع عن المشاركة أو سحب مشاركتهم في أي وقت دون إبداء أسباب.

٥. **الموضوعية والأمانة العلمية:** يلتزم الباحث بعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها بموضوعية تامة، والإشارة إلى جميع المراجع التي تم الاستناد إليها وفقاً لأصول البحث العلمي.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو شهاب، منذر، وجبران، علي محمد. (٢٠٢٠). أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٦ (٣)، ٣٠١-٢٨٥.
- بنووة، علي. (٢٠١٦). *العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- حبوش، ثائر عبد الرحمن، والهاشمي، فارس سليمان. (٢٠٢٤). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم والهندسة*، ٩ (٢)، ١٤-١.
- الرميحي، سارة عبد الرحمن. (٢٠٢٤). *أثر استخدام الذكاء العاطفي على أداء موظفي الجهات الحكومية بنوطة قطر (دراسة حالة اللجنة الأولمبية القطرية)* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قطر.
- السامرائي، ندى طاهر محمود. (٢٠١٨). *الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٤). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه* (ط. ١٥). دار الفكر.

المراجع الأجنبية:

- Ahsan, M. J. (2023). The role of emotional intelligence in effective corporate social responsibility leadership. *Journal of Management and Business Education*, 6(1), 58-71.
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Multi-Health Systems.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

- Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Process Management Journal*, 30(3), 856-874.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Little, Brown.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hameli, K., & Ordun, G. (2022). The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science Research*, 3(1), 1-8.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. *Sage Open*, 8(3), 1-7.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Maharmeh, T. M. (2024). *The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance: A Case Study of a Governmental Organization in the State of Qatar* [Master's thesis, Qatar University].

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). Basic Books.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage publications.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Watanabe, K., et al. (2024). The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of project complexity. *Project Management Journal*. (Note: Full citation details would be added upon publication).