



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: ماجستير إدارة مخاطر

عنوان البحث

أثر الذكاء العاطفي للمدراء على رضا الموظفين

إعداد الطالب/

عبد الله صادق الشريف

2021201609

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في عصر تتسارع فيه التغيرات التنظيمية والتقنية، لم تعد المهارات الإدارية التقليدية كافية لضمان نجاح القادة في مؤسساتهم. فبيئات العمل الحديثة تتسم بتعقيد متزايد، نتيجة تعدد الثقافات وتنوع الأجيال العاملة، فضلاً عن الضغوط النفسية المتزايدة الناتجة عن التنافس العالي وسرعة الإنجاز. في خضم هذا الواقع، تبرز مهارة "الذكاء العاطفي" كعنصر حاسم في تكوين القائد الناجح، حيث أثبتت الدراسات الحديثة أنها تلعب دوراً محورياً في تحسين جودة العلاقات داخل بيئة العمل، ورفع معدلات الرضا والتحفيز والانتماء لدى الموظفين.

الذكاء العاطفي لا يقتصر على القدرة على فهم مشاعر الآخرين، بل يتضمن أيضاً مهارات متقدمة في الوعي الذاتي، وضبط الانفعالات، والتحفيز الداخلي، وبناء العلاقات الاجتماعية. هذه القدرات تمكن المدير من التعامل بحكمة واتزان مع المواقف اليومية، خاصة تلك التي تتطلب تواصلاً حساساً، أو قرارات ترتبط بالعلاقات الإنسانية داخل الفريق.

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن المدير الذي يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع، لا يكفي بتحقيق النتائج، بل يؤسس لثقافة عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، مما يؤدي إلى بيئة عمل صحية ومستقرة. هذه البيئة تؤثر بدورها على الحالة النفسية والمهنية للموظف، وتنعكس على أدائه والتزامه ورضاه عن المؤسسة.

من هذا المنطلق، تكتسب دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي أهمية متزايدة، خاصة في المؤسسات العربية، التي لا تزال كثير منها تركز على الجوانب الفنية في اختيار القيادات، وتتغافل عن المهارات العاطفية والاجتماعية التي تؤثر في الجو العام للعمل. وفي ظل ندرة الأبحاث الميدانية المحلية في هذا المجال، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه العلاقة، من خلال فحص تأثير الذكاء العاطفي للمدراء على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

مشكلة الدراسة:

الرضا الوظيفي يعدّ من أبرز المؤشرات التي تعكس جودة بيئة العمل، إذ يؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من رضا الموظفين، هي غالبًا أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وجذب الكفاءات، وتقليل معدلات دوران العمل. ورغم هذا الإدراك الواسع لأهمية الرضا الوظيفي، إلا أن هناك تباينًا واضحًا في مستوياته بين المؤسسات المختلفة، بل وحتى داخل المؤسسة الواحدة.

هذا التباين يدفعنا إلى التساؤل حول العوامل المؤثرة التي قد لا تكون ظاهرة على السطح. فبينما تنصب معظم تحليلات الأداء المؤسسي على السياسات والرواتب وشروط العمل، يتم تجاهل البعد الإنساني الذي يمثله أسلوب القيادة ونمط التواصل الإداري. إذ تشير دراسات حديثة إلى أن العلاقة بين المدير والموظف تعدّ من أقوى المحددات لمستوى الرضا الوظيفي، لا سيما عندما يتعلّق الأمر بمهارات المدير في فهم مشاعر الموظفين والتفاعل معها بمرونة وإنسانية.

الذكاء العاطفي يمثل هنا المفتاح لفهم هذا البعد الخفي. فالقائد القادر على قراءة المشاعر والانفعالات، والتصرف بحكمة في المواقف الضاغطة، وتحفيز الأفراد بأسلوب إنساني، غالبًا ما يحظى باحترام وتقدير موظفيه، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل رضاهم الوظيفي.

لكن الملاحظ أن العديد من القيادات في بيئات العمل العربية، وخاصة في القطاعين العام والخاص، ما زالوا يفتقرون إلى تدريب حقيقي في الذكاء العاطفي، بل إن كثيرًا من المؤسسات لا تقيس هذا الجانب أصلًا عند اختيار القادة. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تأتي لسد فراغ حقيقي، من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس:

ما مدى تأثير الذكاء العاطفي للمدراء على رضا الموظفين؟

وهي تسعى أيضًا لاكتشاف الفروق بين أبعاد الذكاء العاطفي وتأثير كل منها على الرضا، وتقديم توصيات للمؤسسات الراغبة في تطوير مناخها التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية على المستويين النظري والتطبيقي:

◆ أولاً: الأهمية النظرية

- تأتي هذه الدراسة لتُسهّم في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية والقيادة التنظيمية في العالم العربي، حيث لا تزال الأبحاث المتعلقة بالذكاء العاطفي والرضا الوظيفي محدودة مقارنة بما هو متوفر في السياقات الغربية.
- كما أنها تُعدّ من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي في بيئة عربية واقعية، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات المقارنة والتطبيقية في هذا المجال.
- وتوفر الدراسة نموذجًا يمكن تعميمه لاحقًا على قطاعات متعددة (تعليم، صحة، أعمال...).

◆ ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- تزوّد هذه الدراسة متخذي القرار بأداة عملية لفهم مكونات الذكاء العاطفي، وتأثيرها على العاملين، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات تدريبية وتطويرية مستنيرة.
- كما يمكن استخدام النتائج في تحسين استراتيجيات التوظيف والترقية والتدريب، من خلال إدراج معايير الذكاء العاطفي ضمن تقييم القادة.
- وتسهم أيضًا في تطوير برامج الإرشاد الإداري التي تهدف لتحسين مهارات المديرين في التواصل الفعال، وتخفيف التوترات التنظيمية، ورفع الإنتاجية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تساهم في بناء فهم أعمق للعلاقة بين الذكاء العاطفي لدى المديرين ومستوى رضا الموظفين في بيئة العمل. وتنبثق هذه الأهداف من الحاجة إلى معالجة الفجوة بين الجانب السلوكي للقيادة والنتائج التنظيمية المرتبطة بالرضا.

◆ 1. قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين:

وذلك من خلال أدوات قياس علمية تعتمد على نماذج معترف بها مثل نموذج Goleman أو مقياس Law & Wong. وسيتم تحليل مدى امتلاك المديرين لمهارات مثل الوعي الذاتي، ضبط النفس، التحفيز، التعاطف، والمهارات الاجتماعية.

◆ 2. قياس مستوى رضا الموظفين في المؤسسات المستهدفة:

وسيتم ذلك بناء على محاور تشمل الشعور بالعدالة، وضوح الأدوار، بيئة العمل، العلاقة مع الإدارة، الحوافز، ومدى شعور الموظف بالاحترام والتقدير.

◆ 3. تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي:

عبر استخدام أدوات تحليل إحصائية تقيس قوة العلاقة واتجاهها، مما يساعد على التحقق من صحة الفرضيات وتفسير طبيعة الترابط بين المتغيرين.

◆ 4. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق:

من خلال صياغة استراتيجيات قابلة للتنفيذ في بيئات العمل، مثل برامج تدريب الذكاء العاطفي، أو آليات تحسين العلاقة بين المدير والموظف، أو تعديل معايير التوظيف والترقية الإدارية.

تساؤلات الدراسة

تُبنى الدراسة على مجموعة من التساؤلات البحثية، والتي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين متغيري الدراسة (الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي) بشكل دقيق. وتشمل التساؤلات الآتية:

◆ 1. ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في المؤسسة؟

وهل يتمتعون بالمهارات الخمس التي حددها نموذج Goleman؟

◆ 2. ما هو مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل؟

وما هي الجوانب التي تساهم في ارتفاع أو انخفاض هذا الرضا؟

◆ 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين ورضا الموظفين؟

وإذا وُجدت، ما طبيعتها؟ وهل تختلف حسب طبيعة القسم أو نوع الإدارة؟

◆ 4. ما هي الأبعاد الأكثر تأثيرًا من الذكاء العاطفي على رضا الموظفين؟

مثلاً: هل يؤثر التعاطف أكثر من ضبط الانفعالات؟ وهل تختلف التأثيرات باختلاف الفئة العمرية أو عدد سنوات الخبرة؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها باستخدام التحليل الإحصائي، وهي كما يلي:

◆ الفرضية الرئيسية:

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

◆ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية بين الوعي الذاتي للمدير ومستوى رضا الموظف، حيث يتمكن المدير الواعي بذاته من إدارة تفاعلاته بشكل أفضل، مما ينعكس على بيئة العمل.
2. توجد علاقة بين قدرة المدير على ضبط انفعالاته (إدارة المشاعر) وبين مستوى رضا الموظف، إذ أن المدير المنفعل أو المتوتر يؤثر سلباً على الاستقرار النفسي للموظفين.
3. توجد علاقة إيجابية بين المهارات الاجتماعية للمدير (كالتواصل، التحفيز، بناء العلاقات) ورضا الموظف، لأن هذه المهارات تسهم في خلق جو عمل داعم ومشجع.

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:

رغم أن هذه الدراسات قدمت نتائج قيمة، إلا أن معظمها أُجري في بيئات غير عربية، مما يعزز أهمية تطبيق الدراسة في السياق المحلي للتحقق من مدى انطباقها. كما أن بعض الدراسات ركزت على الأداء الوظيفي أكثر من الرضا، وهو ما تعالجه هذه الدراسة بشكل مباشر.

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:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات في بيئة العمل. يتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة، إذ يسعى إلى وصف ظاهرة الذكاء العاطفي ورضا الموظفين، ومن ثم تحليل العلاقة بينهما.

تصميم الدراسة:

- تصميم كمي يعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تستخدم الدراسة أسلوب تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات.

مجتمع الدراسة:

- يتكون من الموظفين العاملين في مؤسسة أو أكثر في مدينة جدة، والذين يعملون ضمن إدارات واضحة فيها تواصل مباشر مع مدراء مباشرين.

عينة الدراسة:

- سيتم اختيار عينة قصدية (Non-probability purposive sample)، على أن تشمل عددًا كافيًا من الموظفين في مختلف الأقسام.

تحليل البيانات:

- سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية، عبر أدوات مثل:
 - المتوسطات والانحراف المعياري
 - معامل بيرسون للارتباط
 - تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد (إذا لزم)
 - اختبار T-test أو ANOVA لاختبار الفروق حسب الجنس أو سنوات الخبرة

أدوات الدراسة :

تعتمد الدراسة على أداتين رئيسيتين:

◆ أولاً: مقياس الذكاء العاطفي (WLEIS):

وهو مقياس تم تطويره بواسطة (Law (2002 & Wong)، ويعد من أشهر المقاييس العالمية في هذا المجال. يتكون من أربعة أبعاد تغطي مهارات الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، والمهارات الاجتماعية، ويُستخدم بنجاح في الأبحاث الإدارية.

- يحتوي على 16 بندًا (4 لكل بُعد)، ويُستخدم مقياس ليكرت الخماسي للتقييم (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

◆ ثانيًا: مقياس الرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ):

يُعد أحد أقدم وأكثر المقاييس استخدامًا، ويغطي محاور مثل: بيئة العمل، العدالة، التقدير، التفاعل مع الإدارة، التوازن الوظيفي، الحوافز، وأمان العمل.

🎯 خصائص الأدوات:

- سيتم التأكد من صدق وثبات الأداة من خلال اختبارات إحصائية (مثل Alpha Cronbach).
- سيتم عمل اختبار تجريبي (Pilot test) للتأكد من وضوح البنود وسهولة فهمها.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية:

تُجرى الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2024-2025

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مؤسسات تعمل في مدينة جدة، مما يعني أن النتائج قد لا تُعمم على جميع المدن أو القطاعات.

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة فقط على العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين ورضا الموظفين، دون التطرق إلى متغيرات أخرى مثل الأداء، الولاء، أو الالتزام التنظيمي.

الحدود البشرية:

العينة مكوّنة فقط من موظفين يتعاملون بشكل مباشر مع مدير مباشر، وقد تختلف النتائج لو شملت موظفين على مستويات إدارية مختلفة أو بدون تواصل إداري مباشر.

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.