



جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

أثر الذكاء العاطفي لدى القادة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على المنظمات السعودية

إعداد الطالب/

طارق سعيد الزهراني - المملكة العربية السعودية

الرقم الجامعي: 253002048

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذه الرسالة وإتمام هذا العمل العلمي، فله الحمد أولاً وآخرًا.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل ومشرفي الكريم الدكتور الفصيل عبد الحميد محمد حسن على ما قدمه لي من توجيه علمي سديد، ونصح وإرشاد ومتابعة مستمرة، وما بذله من وقت وجهد طوال فترة إعداد هذه الرسالة، فكان خير معين وداعم لإتمام هذا العمل.

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا مصدر دعمي وسندي في جميع مراحل حياتي العلمية والعملية، فقد غرسا في نفسي حب العلم والاجتهاد والمثابرة، وكان لدعواتهما الصادقة وتشجيعهما المستمر أعظم الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة، أسأل الله أن يحفظهما ويجزيهما عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى زوجتي الغالية التي وقفت إلى جانبي طوال فترة الدراسة، وتحملت الكثير من المسؤوليات والظروف، وقدمت لي الدعم المعنوي والتشجيع المستمر والصبر الجميل، فكان لها فضل كبير بعد الله سبحانه وتعالى في إتمام هذا الإنجاز.

وأخص بالشكر والمحبة أبنائي الأعزاء الذين كانوا مصدر الإلهام والأمل، والذين تحملوا انشغالي عنهم خلال فترة إعداد الرسالة، فكانوا دافعاً لي لبذل المزيد من الجهد والمثابرة لتحقيق هذا الإنجاز العلمي.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن وإلى جميع من أسهم في تعليمي وتوجيهي منذ بداية مسيرتي العلمية، وإلى كل من قدم لي المساعدة أو الدعم أو المشورة خلال إعداد هذه الرسالة.

وفي الختام، أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والدارسين، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والفلاح.

الباحث/ طارق سعيد الزهراني

الرقم الجامعي: 253002048

أهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي. إن إيمانهما بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان لتفهمها ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

أود أيضًا أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

الباحث/ طارق سعيد الزهراني

الرقم الجامعي: 253002048

قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

2026م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات السعودية، وذلك من خلال دراسة وتحليل أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، وبيان مدى تأثيرها في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين عن وظائفهم. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تشكيل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ومستوى شعورهم بالاستقرار والالتزام التنظيمي. وهدفت الدراسة كذلك إلى قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية في المنظمات السعودية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتحليل أثر الممارسات القيادية القائمة على الذكاء العاطفي في خلق بيئة عمل إيجابية تسهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي. كما سعت إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن للمنظمات السعودية الاستفادة منها في تطوير مهارات قياداتها الإدارية وتعزيز قدراتها في التعامل مع العاملين بصورة أكثر فاعلية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الرضا الوظيفي، القيادات الإدارية، الالتزام التنظيمي، المنظمات السعودية، المنهج الوصفي التحليلي.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of emotional intelligence among administrative leaders on the level of job satisfaction of employees in Saudi organizations. This was achieved by examining and analyzing the dimensions of emotional intelligence—namely self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills—and demonstrating their impact on improving human relations within the work environment and enhancing employee job satisfaction. Additionally, the study sought to uncover the nature of the relationship between emotional intelligence and job satisfaction, identifying the dimensions most influential in shaping employees' attitudes toward their jobs, as well as their sense of stability and organizational commitment. The study further aimed to measure the level of emotional intelligence among administrative leaders in Saudi organizations, assess the level of employee job satisfaction, and analyze the impact of emotional intelligence-driven leadership practices on fostering a positive work environment that contributes to boosting morale and improving job performance. Finally, it sought to provide a set of practical recommendations and proposals that Saudi organizations can leverage to develop the skills of their administrative leaders and enhance their capabilities in dealing with employees more effectively. This, in turn, would reflect positively on institutional performance and the achievement of organizational goals in light of the rapid challenges and changes characterizing the modern business environment.

Keywords: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Administrative Leadership, Organizational Commitment, Saudi Organizations, Descriptive-Analytical Approach.

قائمة المحتويات

.....	البسطة
ب.....	الاهداء
ت.....	الشكر والتقدير
ث.....	الملخص
ج.....	Abstract
ح.....	قائمة المحتويات
خ.....	قائمة الجداول
ص.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
1.....	1.2 مشكلة الدراسة
2.....	1.3 أسئلة الدراسة
2.....	1.4 أهداف الدراسة
2.....	1.5 أهمية الدراسة
3.....	1.6 فرضيات الدراسة
3.....	1.7 حدود الدراسة
4.....	1.8 مصطلحات الدراسة
4.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
5.....	2.1 تمهيد
5.....	المبحث الأول
6.....	الذكاء العاطفي لدى القادة
6.....	2.1.1 نشأة مفهوم الذكاء العاطفي
6.....	2.1.2 مفهوم الذكاء العاطفي
6.....	2.1.3 أهمية الذكاء العاطفي
7.....	2.1.4 خصائص القائد الذكي عاطفياً
8.....	2.1.5 أبعاد الذكاء العاطفي
9.....	المبحث الثاني الرضا الوظيفي

2.2.1	مفهوم الرضا الوظيفي	9
2.2.2	أهمية الرضا الوظيفي	9
2.2.3	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	10
2.2.4	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	10
	<i>المبحث الثالث</i>	12
	<i>العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي</i>	12
2.3.1	العلاقة النظرية بين المتغيرين	12
2.3.2	تأثير الوعي الذاتي على الرضا الوظيفي	12
2.3.3	تأثير التنظيم الذاتي على الرضا الوظيفي	12
2.3.4	تأثير التعاطف على الرضا الوظيفي	12
2.3.5	تأثير المهارات الاجتماعية على الرضا الوظيفي	12
2.4	الدراسات السابقة	13
2.5	التعقيب على الدراسات السابقة	13
	<i>الفصل الثالث</i>	14
	<i>منهجية الدراسة وإجراءاتها</i>	14
3.1	تمهيد	14
3.2	منهج الدراسة	14
3.3	مجتمع الدراسة	14
3.4	عينة الدراسة	15
3.5	وحدة التحليل	15
3.6	مصادر جمع البيانات	15
3.7	أداة الدراسة	16
3.8	مقياس الدراسة	18
3.9	صدق أداة الدراسة	18
3.10	ثبات أداة الدراسة	19
3.11	المتغيرات الديموغرافية للدراسة	19
3.12	نموذج الدراسة	19
3.13	الأساليب الإحصائية المستخدمة	20
3.14	خاتمة الفصل	21

21	بناء الاستبانة وقياس المتغيرات
21	تفسير النتائج في ضوء تعدد المستويات
22	منهجية مقترحة لدراسات لاحقة أكثر قوة
22	إطار مقترح لقياس أثر التدخلات
22	مقارنة بين التدخلات الفردية والمؤسسية
23	الفصل الرابع
23	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
23	4.1 تمهيد
23	4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
25	4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
26	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
27	4.5 اختبار الفرضيات الفرعية
28	4.6 مناقشة النتائج
29	4.7 خاتمة الفصل
30	الفصل الخامس
30	النتائج والتوصيات والمقترحات
30	5.1 تمهيد
30	5.2 ملخص الدراسة
30	5.3 النتائج الرئيسية للدراسة
31	5.4 مناقشة النتائج
32	5.5 التوصيات
33	5.6 التوصيات التطبيقية لجامعة ميدأوشن
33	5.7 مقترحات لدراسات مستقبلية
33	5.8 خاتمة الدراسة
34	الذكاء العاطفي بوصفه قدرة قيادية معاصرة
34	المدارس والنماذج الرئيسية للذكاء العاطفي
35	الوعي الذاتي وآلياته المحتملة في تشكيل الرضا الوظيفي
36	التنظيم الذاتي وإدارة الضغوط التنظيمية

36	التعاطف بوصفه آلية لفهم احتياجات الموظفين
37	المهارات الاجتماعية وجودة العلاقة بين القائد والموظف
37	الرضا الوظيفي: مفهوم متعدد الأبعاد
38	نظرية العاملين لهيرزبرغ وصلتها بالرضا الوظيفي
38	نظرية العدالة التنظيمية
39	نظرية التبادل الاجتماعي والعلاقة بين القائد والموظف
39	نظرية الأحداث العاطفية في بيئة العمل
40	نموذج متطلبات العمل وموارده
40	الرضا عن القيادة
41	الرضا عن بيئة العمل والعلاقات الوظيفية
41	الرضا عن فرص التطور المهني
41	الرضا عن الحوافز والمكافآت
42	تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي
42	الذكاء العاطفي والقيادة في السياق السعودي
43	مقارنة نقدية لاتجاهات الدراسات السابقة
44	الفجوة البحثية المقترحة
44	نموذج تفسيري مقترح للدراسة
45	تعميق مناقشة النتيجة الرئيسة
45	مناقشة تفوق بُعد التعاطف
46	حدود الدراسة
46	الدلالات التطبيقية للمنظمات
47	مقترح إطار تنفيذي لتطوير الذكاء العاطفي القيادي
47	مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي
48	مجتمع الدراسة وإطار المعاينة
48	حجم العينة وكفايتها للتحليل

49	الصدق والثبات
49	إجراءات جمع البيانات والاعتبارات الأخلاقية
50	خطة التحليل الإحصائي
50	ضبط جودة التحليل وتفسير الدلالة الإحصائية
50	توصيات تطوير القيادات
51	توصيات لإدارة الموارد البشرية
51	توصيات متعلقة بالحوافز والعدالة
52	توصيات للبحث المستقبلي
52	خلاصة تكاملية
52	القيادة العاطفية وبناء الثقة التنظيمية
53	الأمان النفسي ودور السلوك القيادي
53	إدارة الصراع من منظور الذكاء العاطفي
54	الذكاء العاطفي وإدارة التغيير
54	الذكاء العاطفي والاحتفاظ بالموظفين
55	الفروق الفردية في الاستجابة للقيادة
55	الثقافة التنظيمية والذكاء العاطفي
56	القيادة عن بعد والذكاء العاطفي
56	القيادة متعددة الثقافات
57	من الرضا الوظيفي إلى الرفاه التنظيمي
57	دور التواصل القيادي في تشكيل الرضا الوظيفي
58	التغذية الراجعة والتقدير
58	التمكين والاستقلالية
59	الذكاء العاطفي واتخاذ القرار

59	الضغوط المهنية والعدوى الانفعالية
59	الذكاء العاطفي والعمل الجماعي
60	العلاقة بين الرضا والالتزام التنظيمي
60	العلاقة بين الرضا والأداء
61	إدارة المواهب والذكاء العاطفي
61	التحول الرقمي والقيادة الإنسانية
61	السياق القطاعي واختلاف متطلبات القيادة
62	الوعي الذاتي والقيادة الأصيلة
62	التنظيم الذاتي والمرونة القيادية
63	التعاطف المعرفي والتعاطف الانفعالي
63	المهارات الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي
63	العدالة التفاعلية وجودة المعاملة
64	دور المدير المباشر في تجربة الموظف
64	التوقعات النفسية والعقد النفسي
65	المعنى في العمل والقيادة
65	الفروق بين القيادة الرسمية والتأثير غير الرسمي
65	التعلم التنظيمي والتغذية الراجعة
66	القيادة والابتكار
66	القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي
66	مخاطر المبالغة في مفهوم الذكاء العاطفي
67	جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس
67	الدعم التنظيمي المدرك
67	الاستماع النشط كمهارة قيادية

68	إدارة المحادثات الصعبة.....
68	التواضع القيادي.....
69	التعاطف والإرهاق العاطفي لدى القادة.....
69	الذكاء العاطفي في الأزمات.....
69	القيادة والسلامة النفسية والمهنية.....
70	توازن العمل والحياة.....
70	الاعتراف بالإنجاز وبناء الدافعية.....
70	إدارة التوقعات المهنية.....
71	العدالة في توزيع أعباء العمل.....
72	مؤشرات مقترحة للمتابعة التنظيمية.....
72	صياغة الاستنتاج العام للدراسة.....
73	الخاتمة الموسعة.....
73	تحسين قابلية تطبيق توصيات الدراسة.....
73	أجندة بحثية مستقبلية.....
74	الاستنتاجات النهائية الموسعة.....
74	خريطة طريق تطبيقية مقترحة.....
74	تعزيز قوة المناقشة الأكاديمية.....
75	الخلاصة التركيبية.....

قائمة الجداول

- جدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ن = 300) 23
- جدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر (ن = 300) 24
- جدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي (ن = 300) 24
- جدول (6-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع 26

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهدت بيئة الأعمال الحديثة خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التقدم التكنولوجي والعولمة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي جعل الاهتمام بالعنصر البشري أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات واستمراريتها. وأصبحت القيادة الإدارية الفعالة تتطلب مهارات تتجاوز القدرات الفنية والإدارية التقليدية لتشمل مهارات إنسانية وعاطفية تساعد على إدارة العلاقات التنظيمية وتحفيز العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. وقد أصبح الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي والموارد البشرية، لما له من دور مهم في تحسين فعالية القيادة ورفع مستوى الأداء المؤسسي .

ويشير الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على إدراك مشاعره الذاتية وفهمها وإدارتها، إضافة إلى القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بصورة إيجابية وفعالة. كما يساعد الذكاء العاطفي القادة على بناء علاقات مهنية قوية وتحقيق التواصل الفعال وإدارة الصراعات داخل بيئة العمل بطريقة تساهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .

ومن جهة أخرى، يعد الرضا الوظيفي أحد أهم المفاهيم المرتبطة بسلوك العاملين داخل المنظمة، حيث يعكس مستوى شعور الموظف بالارتياح تجاه وظيفته وبيئة العمل والعلاقات التنظيمية المحيطة به. كما يرتبط الرضا الوظيفي بالعديد من النتائج الإيجابية مثل الأداء المرتفع والالتزام التنظيمي والإبداع وتقليل الغياب ودوران العمل.

وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي للقادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يساهم القائد الذكي عاطفياً في خلق بيئة عمل داعمة قائمة على الاحترام المتبادل والثقة والتواصل الإيجابي، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على رضا الموظفين وأدائهم .

وتأتي هذه الدراسة لبحث أثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية، وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ في أساليب الإدارة الحديثة، ما زالت العديد من المنظمات تركز بصورة كبيرة على المهارات الفنية والخبرات المهنية عند اختيار القيادات الإدارية، مع إغفال أهمية القدرات العاطفية والاجتماعية التي تمثل ركيزة أساسية في نجاح القيادة الحديثة.

وتشير العديد من المؤشرات إلى أن انخفاض الرضا الوظيفي في بعض بيئات العمل يرتبط بضعف العلاقة بين القائد والموظفين وعدم قدرة القيادة على التعامل الفعال مع الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين. كما أن القادة الذين يفتقرون إلى مهارات الذكاء العاطفي قد يواجهون صعوبة في إدارة فرق العمل وتحفيز العاملين والتعامل مع الضغوط والصراعات التنظيمية.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية؟

1.3 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة في المنظمات السعودية؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لدى القادة والرضا الوظيفي؟
4. ما أكثر أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً على الرضا الوظيفي؟
5. ما مدى مساهمة الذكاء العاطفي في تعزيز بيئة العمل الإيجابية؟

1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

التعرف على أثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية.
2. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
3. تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.
4. التعرف على أكثر أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً على الرضا الوظيفي.
5. تقديم توصيات تساعد المنظمات السعودية على تعزيز الذكاء العاطفي لدى القادة.

1.5 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

1. إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.
2. تقديم إطار نظري يربط بين القيادة العاطفية والرضا الوظيفي.
3. دعم البحوث المستقبلية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

الأهمية العملية

1. مساعدة المنظمات السعودية على تطوير برامج إعداد القيادات.
2. تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي.
3. دعم استراتيجيات الموارد البشرية القائمة على القيادة الفعالة.
4. تحسين جودة بيئة العمل داخل المؤسسات السعودية.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين.

الفرضيات الفرعية

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على الرضا الوظيفي.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الذاتي على الرضا الوظيفي.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على الرضا الوظيفي.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الاجتماعية على الرضا الوظيفي.

1.7 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي.

الحدود المكانية

المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

العام الدراسي 2026.

الحدود البشرية

الموظفون العاملون في المنظمات السعودية الحكومية والخاصة.

1.8 مصطلحات الدراسة

الذكاء العاطفي

قدرة القائد على إدراك وفهم وتنظيم مشاعره الذاتية ومشاعر الآخرين واستخدامها بصورة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .

الرضا الوظيفي

درجة شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه وظيفته وبيئة العمل والعلاقات التنظيمية المحيطة به .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يعد الذكاء العاطفي أحد المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية والسلوكية خلال العقود الأخيرة، حيث أصبح يمثل أحد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تطوير قياداتها وتحسين أدائها المؤسسي. كما أن الرضا الوظيفي يمثل أحد أهم المؤشرات المستخدمة في قياس مدى نجاح المنظمة في إدارة مواردها البشرية وتحقيق بيئة عمل مناسبة للعاملين. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة وجود ارتباط وثيق بين الذكاء العاطفي لدى القادة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، إضافة إلى مناقشة العلاقة بينهما واستعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة.

المبحث الأول

الذكاء العاطفي لدى القادة

2.1.1 نشأة مفهوم الذكاء العاطفي

ظهر مفهوم الذكاء العاطفي بصورة علمية واضحة في بداية التسعينيات من خلال أعمال الباحثين "ماير" و"سالوفي"، اللذين اعتبرا الذكاء العاطفي أحد أشكال الذكاء المرتبط بالقدرة على إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها. وبعد ذلك ساهم "دانيال جولمان" في نشر المفهوم على نطاق واسع عندما أوضح أن نجاح القادة لا يعتمد على الذكاء العقلي وحده، بل يتطلب امتلاك مجموعة من المهارات العاطفية والاجتماعية التي تمكنهم من إدارة أنفسهم والتأثير في الآخرين .

2.1.2 مفهوم الذكاء العاطفي

عرف ماير وسالوفي الذكاء العاطفي بأنه:

"القدرة على إدراك المشاعر والانفعالات وتقييمها والتعبير عنها، وفهمها واستخدامها بطريقة تدعم التفكير الفعال واتخاذ القرارات".

أما جولمان فقد عرف الذكاء العاطفي بأنه:

"قدرة الفرد على فهم مشاعره الذاتية وإدارتها وضبطها، وفهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بصورة إيجابية تسهم في تحقيق النجاح الشخصي والمهني".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن الذكاء العاطفي يمثل مجموعة من القدرات والمهارات التي تساعد القائد على إدارة ذاته وعلاقاته مع الآخرين بصورة فعالة.

2.1.3 أهمية الذكاء العاطفي

تتضح أهمية الذكاء العاطفي في المنظمات الحديثة من خلال دوره في:

1. تحسين فعالية القيادة.
2. تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
3. رفع كفاءة التواصل الإداري.
4. تحسين عملية اتخاذ القرار.

5. تعزيز الروح المعنوية للعاملين.

6. زيادة الرضا الوظيفي.

7. تقليل الصراعات التنظيمية.

8. تحسين الأداء المؤسسي.

9. تعزيز العمل الجماعي.

10. رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

2.1.4 خصائص القائد الذكي عاطفياً

تتوافر لدى القائد الذكي عاطفياً مجموعة من الخصائص المهمة، من أبرزها:

أولاً: الوعي الذاتي

ويقصد به قدرة القائد على فهم مشاعره وانفعالاته وتأثيرها على الآخرين.

ثانياً: ضبط الانفعالات

يتمثل في قدرة القائد على التحكم في مشاعره وردود أفعاله أثناء المواقف المختلفة.

ثالثاً: التعاطف

وهو قدرة القائد على فهم احتياجات ومشاعر العاملين والاستجابة لها بصورة مناسبة.

رابعاً: المهارات الاجتماعية

وتشمل مهارات بناء العلاقات والتواصل والإقناع وإدارة الصراعات.

خامساً: التحفيز الذاتي

ويشير إلى قدرة القائد على المحافظة على الحماس والطموح وتحقيق الأهداف.

2.1.5 أبعاد الذكاء العاطفي

اعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسة للذكاء العاطفي:

1. الوعي الذاتي

يعد الوعي الذاتي حجر الأساس للذكاء العاطفي، حيث يساعد القائد على فهم شخصيته وتحديد نقاط القوة والضعف لديه.

2. التنظيم الذاتي

يمثل قدرة القائد على التحكم في مشاعره وإدارة الضغوط والانفعالات بصورة إيجابية.

3. التعاطف

يشير إلى قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بصورة إنسانية ومهنية.

4. المهارات الاجتماعية

تمثل قدرة القائد على بناء شبكة من العلاقات الإيجابية مع العاملين والتأثير فيهم وتحفيزهم.

المبحث الثاني

الرضا الوظيفي

2.2.1 مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم دراسة في مجال السلوك التنظيمي، ويشير إلى مدى شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه وظيفته وبيئة العمل المحيطة به.

وقد عرفه "لوك" بأنه:

"حالة انفعالية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته المرتبطة بالعمل".

كما يعرف بأنه مدى توافق توقعات العامل مع ما يحصل عليه فعلياً من وظيفته .

2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. تحسين الأداء الوظيفي.
2. رفع الإنتاجية.
3. زيادة الالتزام التنظيمي.
4. تقليل معدلات الغياب.
5. تقليل دوران العمل.
6. تحسين جودة الخدمات.
7. تعزيز الإبداع والابتكار.
8. زيادة الولاء المؤسسي.

2.2.3 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

أولاً: نظرية ماسلو للحاجات

تركز هذه النظرية على أن الموظف يسعى لإشباع مجموعة من الحاجات تبدأ بالحاجات الأساسية وتنتهي بتحقيق الذات.

ثانياً: نظرية هيرزبرغ

قسم هيرزبرغ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى:

العوامل المحفزة

1. الإنجاز.
2. التقدير.
3. المسؤولية.
4. فرص التطور.

العوامل الوقائية

1. الراتب.
2. ظروف العمل.
3. السياسات الإدارية.

ثالثاً: نظرية العدالة التنظيمية

ترى أن رضا العامل يتأثر بدرجة إدراكه للعدالة في التعامل والتقييم والمكافآت.

2.2.4 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ومنها:

1. أسلوب القيادة.
2. الراتب والحوافز.
3. فرص الترقية.
4. التدريب والتطوير.

5. المناخ التنظيمي.
6. العلاقات بين الزملاء.
7. الأمن الوظيفي.
8. العدالة التنظيمية.

المبحث الثالث

العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي

2.3.1 العلاقة النظرية بين المتغيرين

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الذكاء العاطفي لدى القائد يؤثر بصورة مباشرة في اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم داخل المنظمة. فالقائد القادر على فهم مشاعر العاملين والتعامل معها بفعالية يستطيع خلق بيئة تنظيمية إيجابية تساعد على زيادة الرضا الوظيفي .

كما أن القائد الذي يمتلك مهارات تعاطف وتواصل مرتفعة يكون أكثر قدرة على بناء الثقة وتحقيق العدالة التنظيمية وتحفيز العاملين.

2.3.2 تأثير الوعي الذاتي على الرضا الوظيفي

يساعد الوعي الذاتي القائد على إدارة سلوكه بشكل أفضل، مما ينعكس إيجابياً على علاقته بالموظفين ويؤدي إلى تعزيز شعورهم بالاحترام والتقدير .

2.3.3 تأثير التنظيم الذاتي على الرضا الوظيفي

كلما تمكن القائد من ضبط انفعالاته والتعامل مع الضغوط بهدوء، انعكس ذلك على استقرار بيئة العمل وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

2.3.4 تأثير التعاطف على الرضا الوظيفي

يعد التعاطف أحد أكثر العوامل تأثيراً في العلاقة بين القائد والموظف، حيث يشعر العاملون بالتقدير والاهتمام عندما يستمع القائد لاحتياجاتهم ومشكلاتهم.

2.3.5 تأثير المهارات الاجتماعية على الرضا الوظيفي

تسهم المهارات الاجتماعية في تحسين جودة التواصل وبناء العلاقات الإيجابية داخل المنظمة، وهو ما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي.

2.4 الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: Tagoe & Quarshie (2016)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين .

الدراسة الثانية: Miao, Humphrey & Qian (2016)

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يسهم بشكل كبير في تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء التنظيمي .

الدراسة الثالثة: Lee (2023)

أوضحت الدراسة أن القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يتمتعون بقدرة أكبر على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .

الدراسة الرابعة: Kumar (2025)

أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والاندماج الوظيفي ورضا الموظفين .

2.5 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق عام على أن الذكاء العاطفي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وأن القيادات التي تمتلك مستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي تكون أكثر قدرة على تعزيز التفاعل الإيجابي وتحقيق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على البيئة التنظيمية السعودية وسعيها إلى تحليل أثر أبعاد الذكاء العاطفي بصورة تفصيلية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية والإجراءات التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. كما يوضح مجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لتحليل البيانات واستخراج النتائج المتعلقة بأثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية .

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات الإدارية والسلوكية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية تساعد على فهم الواقع التنظيمي وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة. وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لقدرته على قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحليل العلاقة بينهما.

3.3 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة ويشكلون المصدر الأساسي للبيانات المطلوبة. ويتكون مجتمع الدراسة من:

جميع الموظفين العاملين في المنظمات السعودية الحكومية والخاصة في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية. ويشمل ذلك:

- (1) المؤسسات الحكومية.
- (2) الشركات الصناعية.
- (3) الشركات التجارية.

(4) المؤسسات الخدمية.

(5) شركات القطاع الخاص.

(6) المؤسسات شبه الحكومية.

وقد تم اختيار المجتمع السعودي نظراً لأهمية دراسة أثر الذكاء العاطفي في بيئة الأعمال السعودية التي تشهد تطوراً متسارعاً في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

3.4 عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة.

وقد بلغ حجم العينة:

(300) موظف وموظفة من العاملين في المنظمات السعودية.

وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

3.5 وحدة التحليل

تمثلت وحدة التحليل في: الموظف العامل في المنظمة السعودية.

ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف هو القادر على تقييم سلوك القائد ومستوى الذكاء العاطفي الذي يمارسه داخل بيئة العمل، إضافة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به تجاه وظيفته.

3.6 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية

تمثلت في:

- الكتب العلمية العربية والأجنبية.
- الرسائل الجامعية.
- الأبحاث والدوريات العلمية المحكمة.

- قواعد البيانات الأكاديمية.
- الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

ثانياً: المصادر الأولية

تمثلت في:

- الاستبانة التي أعدها الباحث وجمعت من خلالها بيانات الدراسة الميدانية.

3.7 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة.

وقد تم تصميم الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الشخصية

يتضمن المعلومات الديموغرافية التالية:

1. الجنس.
2. العمر.
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.
5. المسمى الوظيفي.
6. القطاع الذي يعمل فيه الموظف.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: الذكاء العاطفي لدى القادة

ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

1. الوعي الذاتي

ويتضمن فقرات تقيس قدرة القائد على:

- معرفة نقاط القوة والضعف.
- إدراك تأثير سلوكه على الآخرين.
- فهم مشاعره وانفعالاته.

2. التنظيم الذاتي

ويتضمن فقرات تقيس قدرة القائد على:

- التحكم في الانفعالات.
- إدارة الضغوط.
- التعامل مع المواقف الصعبة بموضوعية.

3. التعاطف

ويتضمن فقرات تقيس قدرة القائد على:

- ❖ فهم احتياجات الموظفين.
- ❖ الاستماع للآخرين.
- ❖ مراعاة الظروف الإنسانية للعاملين.

4. المهارات الاجتماعية

ويتضمن فقرات تقيس قدرة القائد على:

- بناء العلاقات الإيجابية.
- تحفيز العاملين.
- إدارة فرق العمل بكفاءة.

ثانياً: الرضا الوظيفي

ويتضمن مجموعة من الفقرات تقيس:

- الرضا عن القيادة.
- الرضا عن بيئة العمل.
- الرضا عن الحوافز.
- الرضا عن فرص التطور المهني.
- الرضا عن العلاقات الوظيفية.

3.8 مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة وفقاً للتدرج الآتي:

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

3.9 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في:

- إدارة الأعمال.
- إدارة الموارد البشرية.
- السلوك التنظيمي.
- الإحصاء التطبيقي.

وقد قام المحكمون بمراجعة فقرات الاستبانة وإبداء ملاحظاتهم المتعلقة بالصياغة والوضوح ومدى ارتباط العبارات بأهداف الدراسة.

وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة قبل توزيع الاستبانة بصورتها النهائية.

3.10 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الوعي الذاتي	0.88
التنظيم الذاتي	0.86
التعاطف	0.91
المهارات الاجتماعية	0.89
الرضا الوظيفي	0.92
الأداة ككل	0.90

ويلاحظ من النتائج أن جميع القيم تجاوزت (0.70)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

3.11 المتغيرات الديموغرافية للدراسة

اشتملت الدراسة على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية وهي:

1. الجنس.
2. العمر.
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.
5. المسمى الوظيفي.
6. القطاع الوظيفي.

وتمت دراسة أثر هذه المتغيرات على استجابات أفراد العينة أثناء عملية التحليل الإحصائي.

3.12 نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من:

المتغير المستقل: الذكاء العاطفي لدى القادة

ويتضمن:

- الوعي الذاتي.
- التنظيم الذاتي.
- التعاطف.
- المهارات الاجتماعية.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي للموظفين

3.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج:

SPSS Statistical Package for Social Sciences

وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

(1) الإحصاء الوصفي

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

(2) الإحصاء الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار المتعدد.
- اختبار (T-Test).
- اختبار (ANOVA).
- اختبار (F).
- معامل الثبات كرونباخ ألفا.

3.14 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. كما تم استعراض مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

بناء الاستبانة وقياس المتغيرات

وفي هذا السياق، ينبغي أن يرتبط كل محور من محاور الاستبانة بتعريف نظري وإجرائي واضح. فالوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتعاطف والمهارات الاجتماعية تمثل أبعاد المتغير المستقل، في حين يقاس الرضا الوظيفي من خلال مجموعة أبعاد أو فقرات تعكس تقييم الموظف لجوانب خبرته في العمل. ويجب توثيق المصادر الأصلية أو الدراسات التي اقتبست أو كُيفت منها الفقرات، وبيان إجراءات الترجمة أو التعديل إذا وجدت.

وتساعد مصفوفة تربط أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها والمتغيرات وفقرات الأداة في إظهار الاتساق الداخلي للتصميم. كما ينبغي أن تكون صياغة الفقرات واضحة وغير مزدوجة المعنى، وأن تتجنب الجمع بين فكرتين مختلفتين في عبارة واحدة. ويتيح استخدام مقياس ليكرت الخماسي الحصول على تدرج في الاستجابة يمكن تلخيصه وتحليله وفق الأساليب الإحصائية الملائمة.

تفسير النتائج في ضوء تعدد المستويات

ومن هذا المنطلق، يمكن تحليل موضوع الدراسة على مستويات متعددة. فعلى المستوى الفردي توجد إدراكات الموظف وخصائص القائد، وعلى مستوى الفريق توجد قواعد التفاعل والمناخ، وعلى مستوى المنظمة توجد الثقافة والسياسات والأنظمة. قد يبدأ التأثير بسلوك قائد فردي لكنه ينتقل عبر تفاعلات الفريق، أو قد تحد السياسات المؤسسية من أثره. ولذلك فإن النموذج البسيط بين متغير مستقل وتابع مفيد للاختبار الأولي، لكنه لا يمثل كل التعقيد التنظيمي. ويفتح هذا المنظور المجال أمام بحوث متعددة المستويات تستخدم بيانات من موظفين داخل فرق ومنظمات مختلفة، بما يسمح بفصل أثر القائد عن أثر السياق.

منهجية مقترحة لدراسات لاحقة أكثر قوة

إضافة إلى ذلك، يمكن للدراسات المستقبلية تحسين قوة الاستدلال من خلال جمع البيانات في أوقات مختلفة، مثل قياس الذكاء

العاطفي القيادي أولاً ثم قياس الرضا لاحقاً. كما يمكن استخدام مصادر مختلفة للمتغيرات لتقليل تحيز الطريقة المشتركة.

ويمكن استخدام نماذج المعادلات الهيكلية لاختبار علاقات وسيطة عندما تتوفر عينة مناسبة ونموذج نظري واضح، أو استخدام

النمذجة متعددة المستويات عندما تكون البيانات متداخلة داخل فرق. ومع ذلك، ينبغي اختيار الأسلوب بناءً على السؤال البحثي

وليس لمجرد زيادة التعقيد الإحصائي. فالتصميم الجيد والقياس الموثوق أهم من استخدام تقنية متقدمة دون مبرر.

إطار مقترح لقياس أثر التدخلات

وعلى المستوى التنظيمي، إذا نفذت المنظمة برنامجاً لتطوير القيادة، يمكن تقييمه على مستويات متعددة. يبدأ التقييم برد فعل

المشاركين وتعلمهم، ثم ينتقل إلى التغير في السلوك داخل العمل، وأخيراً إلى النتائج التنظيمية ذات الصلة. وينبغي اختيار

مؤشرات ترتبط مباشرة بهدف البرنامج. فإذا كان الهدف تحسين التعاطف، يمكن قياس سلوك الاستماع والدعم من خلال تقييمات

الموظفين. وإذا كان الهدف تحسين الرضا، ينبغي قياسه قبل التدخل وبعده مع مراعاة العوامل الأخرى. ولا يكفي ارتفاع رضا

المشاركين عن الدورة لإثبات تغير القيادة؛ فالتقييم الحقيقي يحتاج إلى متابعة السلوك بمرور الوقت.

مقارنة بين التدخلات الفردية والمؤسسية

وفي هذا السياق، يمكن تصنيف التدخلات الناتجة عن الدراسة إلى تدخلات تستهدف القائد وتدخلات تستهدف النظام. التدريب

والتوجيه أمثلة على المستوى الفردي، بينما مراجعة الحوافز والمسارات والسياسات أمثلة على المستوى المؤسسي. إذا كانت

المشكلة ناتجة أساساً عن نظام غير عادل، فلن يكون تدريب القائد كافياً. وإذا كانت السياسات جيدة لكن التطبيق اليومي

ضعيف، فقد يكون تطوير القيادة أكثر تأثيراً. ويقدم هذا التصنيف أساساً لتحديد الأولويات بناءً على التشخيص بدل استخدام

حل واحد لجميع المشكلات. ويخصص الفصل الرابع لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة

النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف إلى أثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية. كما يتضمن الفصل التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات.

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (1-4)

جدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ن = 300)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	188	62.7%
أنثى	112	37.3%
المجموع	300	100%

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (62.7%)، بينما بلغت نسبة الإناث (37.3%)، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي في بعض القطاعات السعودية.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر (ن = 300)

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	65	21.7%
30 - 40 سنة	126	42.0%
41 - 50 سنة	78	26.0%
أكثر من 50 سنة	31	10.3%
المجموع	300	100%

تفسير النتائج

يتضح أن الفئة العمرية (30-40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، مما يدل على أن معظم المشاركين يمتلكون خبرات عملية مناسبة لتقييم ممارسات القيادة داخل منظماتهم.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي (ن = 300)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم	42	14.0%
بكالوريوس	193	64.3%
ماجستير	52	17.3%
دكتوراه	13	4.4%
المجموع	300	100%

4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: تحليل أبعاد الذكاء العاطفي

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء العاطفي (ن = 300)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الوعي الذاتي	4.12	0.61	مرتفع
التنظيم الذاتي	4.05	0.66	مرتفع
التعاطف	4.26	0.58	مرتفع جداً
المهارات الاجتماعية	4.18	0.63	مرتفع
المتوسط الكلي	4.15	0.62	مرتفع

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة جاء مرتفعاً بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.15).

كما أظهرت النتائج أن بعد التعاطف حصل على أعلى متوسط حسابي، مما يدل على اهتمام القادة بمشاعر الموظفين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

ثانياً: تحليل الرضا الوظيفي

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي (ن = 300)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الرضا عن القيادة	4.23	0.59	مرتفع
الرضا عن بيئة العمل	4.08	0.67	مرتفع
الرضا عن العلاقات الوظيفية	4.11	0.63	مرتفع

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.72	3.92	الرضا عن فرص التطور
متوسط	0.81	3.71	الرضا عن الحوافز
مرتفع	0.70	3.99	المتوسط الكلي

تفسير النتائج

تبين النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.99).

كما أظهر بعد الرضا عن القيادة أعلى قيمة بين الأبعاد المختلفة، مما يشير إلى التأثير المباشر لسلوك القادة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين".

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية.

جدول (4-6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

المتغير (المستقل)	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
الوعي الذاتي	0.324	4.812	0.000
التنظيم الذاتي	0.276	3.944	0.000
التعاطف	0.441	6.585	0.000
المهارات الاجتماعية	0.392	5.917	0.000

جدول (4-7): ملخص نموذج الانحدار المتعدد وصلاحيته النموذج

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
0.842	0.709	87.321	0.000

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.842$) كما أوضحت النتائج أن أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة تفسر ما نسبته (90.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وبناءً عليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للذكاء العاطفي لدى القادة في الرضا الوظيفي.

4.5 اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على الرضا الوظيفي".

النتائج: بلغت قيمة $T = 4.812$ عند مستوى دلالة (0.000).

القرار: رفض الفرضية العدمية.

التفسير: تبين النتائج أن الوعي الذاتي للقائد يسهم بصورة إيجابية في تعزيز رضا الموظفين عن وظائفهم.

الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الذاتي على الرضا الوظيفي".

النتائج: بلغت قيمة $T = 3.944$ عند مستوى دلالة (0.000).

القرار: رفض الفرضية العدمية.

التفسير: يشير ذلك إلى أن قدرة القائد على ضبط انفعالاته والتحكم في سلوكياته تنعكس إيجاباً على بيئة العمل ومستوى رضا العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على الرضا الوظيفي".

النتائج: بلغت قيمة $T = 6.585$ عند مستوى دلالة (0.000)

القرار: رفض الفرضية العدمية.

التفسير: يعد التعاطف أكثر أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً في الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالاهتمام والتقدير عندما يتفهم القائد ظروفهم واحتياجاتهم.

الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الاجتماعية على الرضا الوظيفي".

النتائج: بلغت قيمة $T = 5.917$ عند مستوى دلالة (0.000)

القرار: رفض الفرضية العدمية.

التفسير: كلما ارتفعت مهارات التواصل والعلاقات الاجتماعية لدى القائد، ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

4.6 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي أكدت أن القائد الذكي عاطفياً يمتلك قدرة أكبر على:

- (1) بناء الثقة التنظيمية.
- (2) تعزيز التواصل الفعال.
- (3) حل المشكلات والصراعات.
- (4) رفع الروح المعنوية للعاملين.
- (5) تعزيز الالتزام التنظيمي.

كما كشفت النتائج أن التعاطف جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الرضا الوظيفي، يليه المهارات الاجتماعية، ثم الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي.

وتؤكد هذه النتائج أهمية دمج مهارات الذكاء العاطفي ضمن برامج إعداد وتدريب القيادات في المنظمات السعودية.

4.7 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للدكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين.

وسيتّم في الفصل الخامس عرض أهم النتائج النهائية للدراسة وتقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

5.1 تمهيد

يُعد هذا الفصل خاتمة الدراسة، حيث يتضمن عرضًا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلقة بأثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية، إضافة إلى مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية القيادة ورفع مستويات الرضا الوظيفي داخل المنظمات.

5.2 ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية، من خلال دراسة أربعة أبعاد رئيسية للذكاء العاطفي هي:

1. الوعي الذاتي.
2. التنظيم الذاتي.
3. التعاطف.
4. المهارات الاجتماعية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (300) موظف وموظفة من العاملين في المنظمات السعودية.

كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات.

5.3 النتائج الرئيسية للدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، تمثلت فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالذكاء العاطفي

1. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة في المنظمات السعودية جاء بدرجة مرتفعة.
2. جاء بعد التعاطف في المرتبة الأولى بين أبعاد الذكاء العاطفي.

3. احتل بعد المهارات الاجتماعية المرتبة الثانية.

4. أظهرت النتائج ارتفاع مستويات الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي لدى القادة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي

1. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين جاء بدرجة مرتفعة.

2. حقق بعد الرضا عن القيادة أعلى متوسط حسابي مقارنة ببقية الأبعاد.

3. تبين وجود مستوى مرتفع من الرضا عن بيئة العمل والعلاقات الوظيفية.

4. سجل بعد الحوافز والمكافآت أقل مستوى رضا مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين.

الفرضيات الفرعية

1. وجود أثر إيجابي للوعي الذاتي على الرضا الوظيفي.

2. وجود أثر إيجابي للتنظيم الذاتي على الرضا الوظيفي.

3. وجود أثر إيجابي للتعاطف على الرضا الوظيفي.

4. وجود أثر إيجابي للمهارات الاجتماعية على الرضا الوظيفي.

5.4 مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يمثل أحد العوامل الأساسية في نجاح القيادة الحديثة داخل المنظمات. فالقادة الذين يمتلكون القدرة على فهم مشاعرهم وإدارة انفعالاتهم والتعامل بفعالية مع الآخرين يكونون أكثر قدرة على خلق بيئة عمل إيجابية تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي.

كما أكدت النتائج أن التعاطف يعد أقوى أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً على الرضا الوظيفي، وهو ما يعكس أهمية الجانب الإنساني في العملية القيادية. فالموظفون يميلون إلى الشعور بقدر أكبر من الرضا عندما يشعرون أن قادتهم يفهمون احتياجاتهم ويهتمون بمشكلاتهم المهنية والشخصية.

وتظهر النتائج كذلك أهمية المهارات الاجتماعية في تعزيز التواصل والتعاون بين العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين العلاقات التنظيمية وتقليل النزاعات ورفع مستويات الانتماء للمنظمة.

وتتفق نتائج الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

5.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: توصيات خاصة بالقيادات الإدارية

1. تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى القادة والمديرين في جميع المستويات التنظيمية.
2. إدراج الذكاء العاطفي ضمن معايير اختيار القيادات الإدارية.
3. التركيز على تطوير مهارات التواصل الفعال والتعاطف مع العاملين.
4. تشجيع القادة على تبني أساليب القيادة الإنسانية الداعمة.

ثانياً: توصيات خاصة بإدارة الموارد البشرية

1. تنظيم برامج تدريبية متخصصة في الذكاء العاطفي.
2. إدراج مؤشرات الذكاء العاطفي ضمن أنظمة تقييم الأداء القيادي.
3. إجراء قياسات دورية لمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
4. تطوير برامج تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز رفاه الموظفين.

ثالثاً: توصيات خاصة بالمنظمات السعودية

1. دعم ثقافة العمل القائمة على الاحترام والثقة المتبادلة.
2. تعزيز ممارسات القيادة التشاركية داخل المنظمات.
3. تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت.
4. توفير بيئة عمل تساعد على الابتكار والإبداع.
5. دعم المبادرات التي تسهم في تحسين الصحة النفسية والوظيفية للعاملين.

5.6 التوصيات التطبيقية لجامعة ميدأوشن

يوصي الباحث بأن تستفيد المؤسسات التعليمية والمنظمات المهنية من نتائج هذه الدراسة من خلال:

1. إدراج الذكاء العاطفي ضمن برامج إعداد القيادات.
2. تعزيز التدريب على المهارات القيادية الحديثة.
3. تشجيع البحوث المتعلقة بالسلوك التنظيمي والموارد البشرية.
4. تطوير المناهج الأكاديمية المرتبطة بالقيادة والموارد البشرية.

5.7 مقترحات لدراسات مستقبلية

يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي.
2. العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.
3. أثر الذكاء العاطفي في تحسين الإبداع المؤسسي.
4. العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي.
5. أثر الذكاء العاطفي على الولاء التنظيمي.
6. دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
7. دور الذكاء العاطفي في إدارة الأزمات داخل المنظمات.
8. أثر الذكاء العاطفي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

5.8 خاتمة الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يعد من العناصر الجوهرية لنجاح القيادة المعاصرة، وأن امتلاك القادة لمهارات الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتعاطف والمهارات الاجتماعية يسهم بشكل كبير في رفع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.

كما أكدت الدراسة أن المنظمات السعودية تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الأداء والاستقرار الوظيفي من خلال الاستثمار في تنمية القدرات العاطفية والاجتماعية لقياداتها، بما يتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة ورؤية المملكة العربية السعودية

2030.

الذكاء العاطفي بوصفه قدرة قيادية معاصرة

ومن هذا المنطلق، تطورت دراسة الذكاء العاطفي من النظر إلى الانفعالات باعتبارها عاملاً منفصلاً عن التفكير العقلاني إلى اعتبارها مصدراً مهماً للمعلومات التي يستفيد منها الفرد في تفسير المواقف الاجتماعية واتخاذ القرارات وإدارة العلاقات. وفي السياق القيادي، تتضاعف أهمية هذه القدرات لأن القائد لا يعمل بمعزل عن الآخرين، بل يمارس تأثيره من خلال شبكة مستمرة من التفاعلات مع الموظفين وفرق العمل وأصحاب المصلحة. ومن ثم فإن القدرة على إدراك الانفعالات وفهم أسبابها وتنظيم الاستجابة لها يمكن أن تؤثر في جودة الاتصال، وطريقة تقديم التغذية الراجعة، وإدارة الخلافات، والاستجابة للضغوط، وبناء الثقة داخل المنظمة.

ولا يعني الذكاء العاطفي أن تكون القرارات الإدارية قائمة على العاطفة بدلاً من التحليل الموضوعي، وإنما يشير إلى دمج المعلومات الانفعالية والاجتماعية ضمن عملية التفكير الإداري. فالقائد الذي يدرك أثر انفعالاته في الآخرين يكون أكثر قدرة على اختيار التوقيت والأسلوب المناسبين للتواصل، كما يستطيع التمييز بين المواقف التي تتطلب الحزم والمواقف التي تستدعي الاستماع والتعاطف والدعم. وتزداد أهمية ذلك في البيئات التي تتسم بالتغير السريع وضغط الإنجاز وتعدد الخلفيات المهنية والثقافية.

ويمكن النظر إلى الذكاء العاطفي على ثلاثة مستويات مترابطة: مستوى الفرد، حيث يدير القائد ذاته وانفعالاته؛ ومستوى العلاقة الثنائية، حيث يفهم احتياجات الموظف ويتفاعل معه؛ ومستوى الفريق، حيث يسهم سلوك القيادة في تشكيل المناخ العاطفي العام. ويتيح هذا المنظور تفسير الكيفية التي يمكن أن تنتقل بها خصائص القائد من مستوى شخصي إلى نتائج تنظيمية أوسع مثل الثقة والتعاون والالتزام والرضا الوظيفي.

المدارس والنماذج الرئيسية للذكاء العاطفي

إضافة إلى ذلك، تختلف النماذج النظرية للذكاء العاطفي في تحديد طبيعة المفهوم وحدوده. ينظر نموذج القدرة إلى الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من القدرات العقلية المرتبطة بمعالجة المعلومات الانفعالية، مثل إدراك الانفعال واستخدامه في التفكير وفهمه وتنظيمه. ويتميز هذا الاتجاه بمحاولة الفصل بين الذكاء العاطفي وبين السمات الشخصية العامة، والتركيز على ما يستطيع الفرد القيام به عند التعامل مع المعلومات الانفعالية.

أما النماذج المختلطة فتوسع نطاق المفهوم لتشمل كفاءات وسلوكيات وسمات ترتبط بالنجاح الشخصي والمهني. وفي المجال الإداري، أسهم هذا الاتجاه في تحويل الذكاء العاطفي إلى مجموعة كفاءات يمكن مناقشتها في سياق تطوير القيادات، مثل الوعي الذاتي وإدارة الذات والتعاطف وإدارة العلاقات. وتفيد هذه النماذج في التطبيقات التنظيمية، إلا أن استخدامها البحثي يتطلب تحديدًا دقيقًا للأبعاد المقاسة حتى لا يتداخل المفهوم بصورة مفرطة مع الشخصية أو الدافعية أو المهارات الاجتماعية العامة.

ويقدم نموذج الذكاء الاجتماعي-العاطفي منظورًا آخر يركز على مجموعة من الكفاءات الشخصية والاجتماعية التي تساعد الفرد على التكيف مع المتطلبات والضغوط. ويظهر من تعدد هذه النماذج أن الذكاء العاطفي ليس مفهومًا أحاديًا بسيطًا؛ لذلك ينبغي للباحث تحديد النموذج النظري الذي تستند إليه أداة الدراسة وتوضيح أسباب اختيار الأبعاد المستخدمة. وفي الدراسة الحالية، ينسجم التركيز على الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتعاطف والمهارات الاجتماعية مع هدف تحليل السلوك القيادي كما يدرسه الموظفون داخل بيئة العمل.

الوعي الذاتي وآلياته المحتملة في تشكيل الرضا الوظيفي

وعلى المستوى التنظيمي، يمثل الوعي الذاتي نقطة البداية في الإدارة الفعالة للذات، لأنه يرتبط بقدرة القائد على التعرف إلى مشاعره وفهم دوافعه وإدراك نقاط القوة ومواطن القصور لديه. ولا تقتصر أهمية هذا البعد على معرفة المشاعر، بل تمتد إلى فهم أثر السلوك القيادي في الآخرين. فالقائد الذي يراجع أسلوبه ويلاحظ ردود أفعال الموظفين يكون أكثر استعدادًا لتعديل طريقة التواصل واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

ومن منظور الرضا الوظيفي، يمكن أن يعمل الوعي الذاتي بصورة غير مباشرة من خلال تحسين اتساق السلوك القيادي. فالموظفون غالبًا ما يبنون توقعاتهم تجاه القيادة على الخبرات المتكررة، وكلما كان سلوك القائد أكثر اتزانًا ووضوحًا أمكن للموظف توقع طبيعة التعامل وتقليل حالة الغموض. وقد يسهم ذلك في دعم الإحساس بالعدالة والاحترام والاستقرار النفسي في بيئة العمل.

كما يساعد الوعي الذاتي القائد على استقبال التغذية الراجعة بدرجة أكبر من الموضوعية. فالقيادة التي تدرك حدود معرفتها وتقبل الملاحظات يمكن أن تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم دون خوف مفرط من ردود الفعل. ومن هنا يمكن تصور مسار نظري يربط الوعي الذاتي بالمناخ الاتصالي والثقة، ثم يربط هذه المتغيرات بمستوى الرضا الوظيفي.

التنظيم الذاتي وإدارة الضغوط التنظيمية

وفي هذا السياق، يشير التنظيم الذاتي إلى قدرة الفرد على إدارة الاستجابات الانفعالية بحيث تتناسب مع الموقف والأهداف طويلة الأجل. وفي العمل القيادي، لا يعني التنظيم الذاتي كبت المشاعر، بل يعني منع الانفعال المؤقت من السيطرة على القرار أو طريقة التعامل. وتبرز أهمية ذلك في أوقات الأزمات وتأخر المشاريع والنزاعات وضغط المواعيد النهائية، حيث قد تؤدي الاستجابة الاندفاعية إلى تصعيد المشكلة وإضعاف الثقة.

ويمكن للتنظيم الذاتي أن يؤثر في الرضا الوظيفي من خلال خلق قدر أكبر من الأمان في التفاعل اليومي. عندما يدرك الموظفون أن الاختلاف في الرأي أو حدوث خطأ لن يقابله بالضرورة رد فعل غير متناسب، يصبح التواصل أكثر انفتاحاً وتزداد فرص معالجة المشكلات في مراحلها المبكرة. وفي المقابل، قد يؤدي عدم استقرار ردود الفعل القيادية إلى زيادة الحذر والصمت التنظيمي والتوتر.

ويرتبط التنظيم الذاتي أيضاً بالقدرة على التكيف مع التغيير. فالمنظمات المعاصرة تواجه تحولات تقنية وهيكلية مستمرة، ويحتاج الموظفون خلال فترات التغيير إلى قيادة قادرة على استيعاب القلق وتقديم رسائل واضحة ومتزنة. ومن ثم يمكن أن يمثل التنظيم الذاتي أحد الموارد القيادية التي تساعد في الحفاظ على جودة العلاقة بين القائد والموظف أثناء عدم اليقين.

التعاطف بوصفه آلية لفهم احتياجات الموظفين

ومن هذا المنطلق، التعاطف في السياق الإداري هو القدرة على فهم وجهة نظر الآخر ومشاعره واحتياجاته مع المحافظة على متطلبات الدور المهني. وهو لا يعني الموافقة الدائمة على الموظف أو التخلي عن معايير الأداء، بل يعني أن القرارات والتفاعلات تراعي المعلومات الإنسانية ذات الصلة. ويظهر التعاطف في الاستماع الجيد، وطرح الأسئلة، وفهم الظروف، وتقديم التغذية الراجعة بطريقة تحفظ الكرامة المهنية.

قد يكون للتعاطف أثر مهم في الرضا الوظيفي لأنه يرتبط بإدراك الموظف لجودة العلاقة مع المشرف. عندما يشعر الموظف بأن صوته مسموع وأن القائد يفهم التحديات التي يواجهها، يمكن أن يتعزز شعوره بالتقدير والانتماء. كما قد يسهم التعاطف في تحسين إدارة الخلافات، لأن فهم مصالح الأطراف ومخاوفهم يوسع نطاق الحلول الممكنة ويقلل من الاعتماد على المواجهة. ومع ذلك، يحتاج التعاطف القيادي إلى التوازن مع العدالة والاتساق. فالتعامل المرن مع حالة فردية ينبغي ألا يتحول إلى محاباة أو تفاوت غير مبرر بين الموظفين. لذلك فإن القيمة التنظيمية للتعاطف تكون أكبر عندما يقترن بمعايير واضحة وعدالة إجرائية وقدرة على تفسير القرارات.

المهارات الاجتماعية وجودة العلاقة بين القائد والموظف

إضافة إلى ذلك، تشمل المهارات الاجتماعية في القيادة القدرة على التواصل والإقناع وإدارة الحوار وبناء العلاقات والتنسيق بين الأفراد وحل النزاعات. وتكتسب هذه المهارات أهميتها من أن كثيرًا من أهداف المنظمة لا يتحقق من خلال الأداء الفردي وحده، وإنما من خلال التعاون وتبادل المعلومات وتكامل الأدوار.

يمكن للمهارات الاجتماعية أن تدعم الرضا الوظيفي عبر عدة مسارات. فالتواصل الواضح يقلل الغموض المرتبط بالأدوار والتوقعات، والتغذية الراجعة الجيدة تساعد الموظف على فهم مستوى أدائه وفرص التطوير، وإدارة النزاع بطريقة بناءة تقلل التوتر المستمر داخل الفريق. كذلك فإن قدرة القائد على الاعتراف بالإنجاز وإظهار التقدير قد تعزز شعور الموظف بقيمة مساهمته. ولا ينبغي اختزال المهارات الاجتماعية في القدرة على تكوين علاقات ودية فقط؛ فالجانب القيادي منها يشمل القدرة على إجراء المحادثات الصعبة، وتصحيح الأداء، والتفاوض حول الأولويات، وتنسيق المصالح المختلفة. ومن ثم فإن المهارات الاجتماعية الفعالة تجمع بين جودة العلاقة والقدرة على تحقيق متطلبات العمل.

الرضا الوظيفي: مفهوم متعدد الأبعاد

وعلى المستوى التنظيمي، الرضا الوظيفي هو تقييم الموظف لخبرته في العمل وما إذا كانت تلبي توقعاته واحتياجاته وقيمه بدرجة مقبولة. وقد يكون الرضا عامًا، أي حكمًا كليًا على الوظيفة، أو خاصًا بأبعاد معينة مثل القيادة والراتب وفرص الترقية والعلاقات وطبيعة العمل وظروفه. ويساعد التمييز بين الرضا العام والرضا عن الأبعاد في تفسير الحالات التي يكون فيها الموظف راضيًا عن جوانب معينة وغير راضي عن جوانب أخرى.

ويكتسب الرضا الوظيفي أهمية إدارية لأنه يرتبط باتجاهات وسلوكيات لها آثار على المنظمة، إلا أن هذه العلاقات ليست فالموظف الراضي قد يكون أكثر استعدادًا للاستمرار والتعاون، لكن الأداء يتأثر أيضًا بالقدرة والموارد والحوافز وتصميم .حتمية الوظيفة. ولذلك ينبغي تجنب التفسير المبسط الذي يفترض أن رفع الرضا يؤدي تلقائيًا إلى أعلى أداء في جميع الظروف. وتوضح نتائج الدراسة الحالية تفاوتًا بين أبعاد الرضا، وهو ما يبرز فائدة التحليل التفصيلي. فإذا كان الرضا عن القيادة أعلى من الرضا عن الحوافز، فإن ذلك يشير إلى أن تجربة الموظف تتكون من مصادر متعددة، وأن تحسين القيادة لا يلغي الحاجة إلى مراجعة الأنظمة التنظيمية الأخرى مثل التعويضات والتطوير المهني.

نظرية العاملين وصلتها بالرضا الوظيفي

وفي هذا السياق، تعد نظرية العاملين من المداخل الكلاسيكية المستخدمة في تفسير الرضا الوظيفي. ويميز هذا المدخل بين عوامل ترتبط بمحتوى العمل نفسه ويمكن أن تسهم في توليد مشاعر إيجابية تجاه الوظيفة، وعوامل ترتبط بالسياق المحيط بالعمل وقد يؤدي قصورها إلى عدم الرضا. وتفيد هذه الرؤية في الدراسة الحالية لأنها تمنع اختزال الرضا الوظيفي في متغير واحد؛ فالقيادة قد تكون مصدرًا مهمًا للدعم والتقدير، بينما تظل الحوافز أو السياسات أو ظروف العمل مصادر مستقلة نسبيًا لتقييم الموظف لوظيفته.

وفي ضوء هذا المنظور، يمكن تفسير ارتفاع الرضا عن القيادة بالتوازي مع انخفاض نسبي في الرضا عن الحوافز على أنه دليل على تعدد مصادر الخبرة الوظيفية. فوجود قائد يتمتع بقدرات عاطفية واجتماعية جيدة قد يحسن جودة التفاعل والتقدير والدعم، لكنه لا يستطيع بالضرورة تعويض جميع أوجه القصور في نظم المكافآت أو فرص التطور. ومن هنا تظهر أهمية أن تميز توصيات الدراسة بين الإجراءات الموجهة لتطوير القيادة والإجراءات الموجهة للسياسات المؤسسية.

نظرية العدالة التنظيمية

ومن هذا المنطلق، تقدم العدالة التنظيمية إطارًا مهمًا لفهم الطريقة التي يقيم بها الموظفون خبراتهم في المنظمة. ويشمل ذلك تقييم عدالة النتائج، وعدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات، وعدالة المعاملة والتفسير أثناء تنفيذ القرارات. ويكتسب البعد التفاعلي أهمية خاصة عند دراسة الذكاء العاطفي، لأن جزءًا كبيرًا من خبرة الموظف مع العدالة يتشكل من طريقة تواصل القائد واحترامه للموظف وقدرته على شرح القرارات والاستماع إلى المخاوف.

يمكن افتراض أن القائد الذي يمتلك وعيًا عاطفيًا ومهارات اجتماعية أفضل يكون أكثر قدرة على إدارة التفاعلات الحساسة بطريقة تحفظ الاحترام، حتى عندما تكون النتيجة النهائية غير متوافقة تمامًا مع رغبة الموظف. ومع ذلك، لا ينبغي مساواة الذكاء العاطفي بالعدالة؛ فقد يمتلك القائد مهارات تواصل جيدة بينما تكون الإجراءات التنظيمية نفسها غير عادلة. ولهذا يمكن اعتبار العدالة أحد التفسيرات المحتملة للعلاقة، لا بديلًا عن الذكاء العاطفي ولا نتيجة حتمية له.

نظرية التبادل الاجتماعي والعلاقة بين القائد والموظف

إضافة إلى ذلك، تنطلق نظرية التبادل الاجتماعي من أن العلاقات المستمرة تتضمن تبادلًا للموارد المادية والاجتماعية، وأن الأفراد يميلون إلى الاستجابة للمعاملة الإيجابية بسلوكيات واتجاهات إيجابية. في بيئة العمل، يمكن أن يمثل دعم القائد واحترامه واستماعه موارد اجتماعية ذات قيمة بالنسبة للموظف. وعندما تتكرر هذه الخبرات، قد تنمو الثقة والشعور بالالتزام المتبادل. يساعد هذا المنظور في تفسير سبب ارتباط السلوك القيادي المدرك بالرضا الوظيفي. فالتعاطف والمهارات الاجتماعية والتنظيم الذاتي قد تحسن جودة التبادل اليومي، وتقلل من الخبرات السلبية المرتبطة بالتجاهل أو التوتر أو التواصل غير الفعال. وبمرور الوقت، يمكن أن تصبح جودة العلاقة مع القائد جزءًا أساسيًا من تقييم الموظف لخبرته الوظيفية ككل.

غير أن علاقة التبادل ليست منفصلة عن السياق المؤسسي. فصلاحيات القائد والهيكل التنظيمي وسياسات الموارد البشرية قد تحد من الموارد التي يستطيع تقديمها. لذلك فإن دراسة الذكاء العاطفي في القيادة تكون أكثر دقة عندما تميز بين أثر السلوك الشخصي للقائد وبين أثر النظام التنظيمي الأوسع.

نظرية الأحداث العاطفية في بيئة العمل

وعلى المستوى التنظيمي، تؤكد نظرية الأحداث العاطفية أن الخبرات والأحداث اليومية في العمل تولد استجابات انفعالية يمكن أن تتراكم وتؤثر في اتجاهات الموظف وسلوكه. ويقدم هذا المنظور أساسًا مباشرًا لربط الذكاء العاطفي بالرضا الوظيفي؛ فالقائد يعد مصدرًا لعدد كبير من الأحداث اليومية، مثل الاجتماعات والتقييم والتكليف والتقدير والتصحيح وحل الخلافات

إذا أدار القائد هذه الأحداث بوعي وتنظيم وتعاطف، فقد تقل شدة الخبرات الانفعالية السلبية وتزداد فرص الخبرات الإيجابية. وعلى العكس، يمكن أن تجعل الاستجابات الاندفاعية أو التواصل غير الحساس حتى الإجراءات الإدارية الاعتيادية مصدرًا

متكرراً للضغط. ويشير ذلك إلى أن أثر القيادة لا ينتج فقط من القرارات الكبرى، بل قد يتكون تدريجياً من تفاصيل التفاعل اليومي.

وتفيد هذه النظرية في تفسير أهمية قياس إدراك الموظفين لسلوك القائد، لأن الموظف هو الطرف الذي يختبر هذه الأحداث ويكون تقييماً انفعالياً ومعرفياً لها. إلا أن الدراسات المقطعية التي تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لا تستطيع تتبع هذه العملية الزمنية بصورة كاملة، وهو ما يمثل فرصة للدراسات الطولية المستقبلية.

نموذج متطلبات العمل وموارده

وفي هذا السياق، يميز نموذج متطلبات العمل وموارده بين الجوانب التي تستنزف الجهد الجسدي أو النفسي وبين الموارد التي تساعد الموظف على تحقيق أهداف العمل والتعامل مع المتطلبات والنمو المهني. ويمكن النظر إلى الدعم القيادي والتغذية الراجعة وجودة التواصل بوصفها موارد عمل محتملة. ومن هذا المنطلق، قد يسهم الذكاء العاطفي لدى القائد في زيادة قدرة الموظفين على الوصول إلى هذه الموارد أو الاستفادة منها.

فالقائد المتعاطف قد يكون أكثر انتباهاً إلى مؤشرات الإرهاق أو الضغط، والقائد المنظم انفعالياً قد يكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات دون إضافة ضغط غير ضروري، والقائد الذي يمتلك مهارات اجتماعية جيدة قد يسهل تدفق المعلومات والتنسيق. ويمكن لهذه الموارد أن تجعل متطلبات العمل أكثر قابلية للإدارة، وهو ما قد ينعكس على الرضا.

ويضيف هذا النموذج بعداً مهماً إلى تفسير نتائج الدراسة، إذ يوضح أن الذكاء العاطفي لا يعمل في فراغ، وإنما قد يؤثر عبر ممارسات يومية تغير التوازن بين المتطلبات والموارد. ويمكن للبحوث المستقبلية اختبار الدعم القيادي أو الموارد الوظيفية. كمتغيرات بسيطة بصورة مباشرة.

الرضا عن القيادة

ومن هذا المنطلق، يمثل الرضا عن القيادة أحد المكونات المهمة للرضا الوظيفي، لأنه يعكس تقييم الموظف لجودة الإشراف والتواصل والدعم والعدالة في التعامل. ويختلف هذا البعد عن الرضا العام عن الوظيفة؛ فقد يقدر الموظف قائده المباشر رغم عدم رضاه عن بعض السياسات المؤسسية، أو يحدث العكس. ولذلك فإن تحليل الرضا عن القيادة بصورة مستقلة يساعد على تحديد المجال الذي يمكن للذكاء العاطفي أن يظهر فيه أثره الأكثر مباشرة.

ترتبط جودة الإشراف بقدرة القائد على توضيح التوقعات، وتقديم تغذية راجعة مفيدة، والاعتراف بالمساهمات، والتعامل مع الأخطاء بطريقة تساعد على التعلم. ويمكن لأبعاد الذكاء العاطفي أن تدعم هذه الممارسات، لكن فعاليتها تتطلب أيضًا كفاءة فنية وإدارية. فالذكاء العاطفي ليس بديلًا عن المعرفة المهنية أو القدرة على اتخاذ القرار، وإنما مورد مكمل لها.

الرضا عن بيئة العمل والعلاقات الوظيفية

إضافة إلى ذلك، تتشكل بيئة العمل من عناصر مادية وتنظيمية واجتماعية. وفي الدراسات السلوكية، تحظى البيئة الاجتماعية بأهمية خاصة لأنها تشمل طبيعة العلاقات والثقة والتعاون ومستوى الصراع والشعور بالأمان النفسي. ويمكن للقائد أن يؤثر في هذه البيئة من خلال ما يشجعه أو يتسامح معه من سلوكيات داخل الفريق.

عندما يستخدم القائد مهارات الاستماع وإدارة الخلاف والتواصل باحترام، قد يدعم معايير تفاعل إيجابية تنتقل إلى العلاقات بين الزملاء. كما أن التنظيم الذاتي قد يقلل من انتشار التوتر من القائد إلى الفريق في أوقات الضغط. ومع ذلك، فإن بيئة العمل تتأثر أيضًا بعوامل مثل عبء العمل والموارد والهيكل والتصميم المكاني والأنظمة، مما يستدعي تفسيرًا متعدد العوامل.

الرضا عن فرص التطور المهني

وعلى المستوى التنظيمي، تمثل فرص التعلم والتقدم المهني عنصرًا مهمًا في تقييم الموظف لمستقبله داخل المنظمة. وقد يسهم القائد في هذا الجانب من خلال تقديم التوجيه، وتحديد نقاط القوة، وإتاحة فرص التعلم، وترشيح الموظفين للمهام التطويرية. ويمكن للوعي العاطفي والتعاطف أن يساعدا القائد على فهم طموحات الموظفين واختلاف احتياجاتهم المهنية.

غير أن فرص التطور تعتمد كذلك على الهياكل والمسارات الوظيفية والميزانيات والسياسات. ولهذا ينبغي أن تميز التوصيات بين تطوير مهارات المدير في المحادثات المهنية وبين مسؤولية المنظمة عن توفير نظام عادل وشفاف للتطوير والترقية.

الرضا عن الحوافز والمكافآت

وفي هذا السياق، ترتبط الحوافز بتقييم الموظف لما يحصل عليه مقابل مساهمته، ويتأثر هذا التقييم بالقيمة المطلقة للمكافأة وبالمقارنة مع الآخرين وبوضوح معايير الاستحقاق. وقد يفسر ذلك كون الرضا عن الحوافز مختلفًا عن الرضا عن القيادة. يستطيع القائد تحسين طريقة شرح القرارات وتقديم التقدير غير المالي، لكنه قد لا يمتلك سلطة تغيير هيكل التعويضات.

لذلك، إذا أظهرت البيانات انخفاضًا نسبيًا في هذا البعد، فإن التوصية الأكثر دقة ليست افتراض أن الذكاء العاطفي وحده سيحل المشكلة، وإنما اقتراح مراجعة عدالة وشفافية أنظمة الحوافز إلى جانب تطوير جودة التواصل بشأنها. وهذا يعكس منظورًا تكامليًا يجمع بين القيادة والسياسات المؤسسية.

تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي

ومن هذا المنطلق، يمكن تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي للقيادة والرضا الوظيفي من خلال مجموعة آليات وسيطة محتملة. أول هذه الآليات جودة العلاقة بين القائد والموظف؛ فالنفاعل القائم على الفهم والاحترام والتواصل الواضح قد يزيد الثقة في المشرف. وثانيها المناخ العاطفي للفريق، إذ يمكن لأسلوب القائد في التعامل مع الضغوط والخلافات أن يسهم في انتشار الهدوء والتعاون أو، في الاتجاه المعاكس، في زيادة التوتر.

وتتمثل آلية ثالثة في موارد العمل التي يحصل عليها الموظف، مثل الدعم والمعلومات والتغذية الراجعة والاستقلالية المناسبة. فالقيادة القادرة على فهم احتياجات العاملين قد تكون أكثر كفاءة في توفير الموارد التي تساعد على إنجاز أدوارهم. وتتمثل آلية رابعة في إدارة النزاع؛ إذ يمكن للقدرات العاطفية والاجتماعية أن تحسن تشخيص الخلافات وتمنع تحولها إلى صراعات شخصية ممتدة.

وتدعم الأدبيات التجميعية الحديثة وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي ومخرجات وظيفية متعددة، ومنها الرضا الوظيفي. مع اختلاف قوة العلاقات بحسب طريقة قياس الذكاء العاطفي والسياق والعينة. ولهذا ينبغي تفسير نتائج الدراسة الحالية ضمن حدود تصميمها وأداتها وعينتها، وعدم اعتبار الارتباط أو الانحدار دليلًا منفردًا على السببية المطلقة.

الذكاء العاطفي والقيادة في السياق السعودي

إضافة إلى ذلك، تعمل المنظمات السعودية في سياق يشهد تحولات اقتصادية وتنظيمية وتقنية متسارعة، وهو ما يرفع أهمية القدرات القيادية المرتبطة بإدارة التغيير وتنمية رأس المال البشري. وفي هذا السياق، يمكن دراسة الذكاء العاطفي بوصفه أحد عناصر الكفاءة القيادية التي تساعد على إدارة العلاقات ودعم فرق العمل خلال التحولات.

وتتسق أهمية تنمية القدرات القيادية والبشرية بصورة عامة مع الاهتمام الوطني بتطوير القدرات البشرية والتعلم المستمر والاستعداد لمتطلبات سوق العمل. ومع ذلك، ينبغي ألا تستخدم هذه العلاقة بوصفها دليلاً مباشراً على أن الذكاء العاطفي هدف رسمي محدد ما لم يوجد نص رسمي بذلك؛ بل يمكن تقديمها باعتبارها سياقاً عاماً يجعل دراسة القدرات القيادية والسلوكية ذات صلة بالتطور التنظيمي في المملكة.

كما أن دراسة المنظمات السعودية تتيح مجالاً لفحص أثر السياق الثقافي والتنظيمي في العلاقة بين القيادة والموظفين. فطريقة التعبير عن المشاعر وتوقعات الموظفين من القائد وأنماط التواصل قد تختلف باختلاف الثقافة والقطاع وطبيعة العمل. ولهذا تمثل الدراسات المحلية إضافة مهمة إلى الأدبيات الدولية إذا صممت بمنهجية واضحة وربطت نتائجها بخصائص السياق دون تعميم يتجاوز حدود العينة.

مقارنة نقدية لاتجاهات الدراسات السابقة

وعلى المستوى التنظيمي، يمكن تصنيف الأدبيات السابقة إلى ثلاثة اتجاهات عامة. يركز الاتجاه الأول على الذكاء العاطفي للفرد نفسه وعلاقته برضاه أو أدائه، بينما يركز الاتجاه الثاني على الذكاء العاطفي لدى القائد كما يدركه المرؤوسون، ويبحث الاتجاه الثالث في آليات وسيطة مثل الثقة والدعم والموارد الوظيفية. ويعد التمييز بين هذه الاتجاهات ضرورياً لأن نتائجها لا تجيب عن السؤال البحثي نفسه.

وتشير نتائج التحليلات التجميعية المنشورة إلى وجود علاقات بين الذكاء العاطفي ومجموعة من الاتجاهات والمخرجات الوظيفية، مع وجود تباين بين الدراسات. وقد يرجع هذا التباين إلى اختلاف أدوات القياس، وما إذا كان الذكاء العاطفي يقاس كقدرة أو كسمة أو ككفاءة مدركة، إضافة إلى اختلاف الثقافات والقطاعات وتصاميم العينات.

وتتمثل قيمة الدراسة الحالية في تركيزها على إدراك الموظفين للذكاء العاطفي القيادي في سياق المنظمات السعودية وربطه بالرضا الوظيفي. إلا أن قوة هذه الإضافة تعتمد على وضوح إجراءات اختيار العينة وصدق الأداة وتوثيق مصادر الفقرات ودقة التحليل الإحصائي. لذلك فإن تطوير الرسالة ينبغي أن يعطي المنهجية قدر نفسه من الاهتمام الذي يعطى للإطار النظري.

الفجوة البحثية المقترحة

وفي هذا السياق، على الرغم من اتساع الأدبيات الدولية حول الذكاء العاطفي، لا تزال الحاجة قائمة إلى دراسات تفسر العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي القيادي والرضا الوظيفي في سياقات تنظيمية وثقافية محددة. وتزداد أهمية ذلك عندما يكون المتغير المقاس هو إدراك الموظف لسلوك قائده، لأن الإدراك يمثل حلقة قريبة من الخبرة اليومية التي يمكن أن تشكل الرضا.

ويمكن صياغة الفجوة التي تستهدفها الدراسة في الحاجة إلى اختبار الإسهام النسبي لأبعاد الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتعاطف والمهارات الاجتماعية في تفسير الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المنظمات السعودية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم قراءة تطبيقية تساعد على تحديد الأبعاد القيادية الأكثر ارتباطاً بالرضا ضمن العينة المدروسة.

وينبغي صياغة هذه الفجوة بحذر بحيث لا تدعي غياب الدراسات السعودية بصورة مطلقة دون مراجعة منهجية شاملة لقواعد البيانات. والأدق أن تبرز الدراسة الحاجة إلى مزيد من الأدلة المحلية أو إلى دراسة التركيبة المحددة من المتغيرات والأبعاد والمنهج المستخدم.

نموذج تفسيري مقترح للدراسة

ومن هذا المنطلق، استناداً إلى الإطار النظري، يمكن صياغة منطق الدراسة على أساس أن الذكاء العاطفي المدرك لدى القائد يمثل المتغير المستقل متعدد الأبعاد، بينما يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع. ويفترض النموذج أن كلاً من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتعاطف والمهارات الاجتماعية قد يقدم مساهمة تفسيرية في اختلاف مستويات الرضا الوظيفي.

غير أن تفسير هذه العلاقة ينبغي أن يراعي احتمال وجود عوامل أخرى، مثل العمر والخبرة والقطاع والمستوى الوظيفي ونظام الحوافز وفرص التطور وطبيعة الوظيفة. ويمكن في الدراسات المستقبلية اختبار نماذج أكثر تعقيداً تتضمن متغيرات وسيطة مثل الثقة في القائد أو الدعم التنظيمي المدرك، ومتغيرات معدلة مثل نوع القطاع أو طبيعة العمل.

ويمنح هذا التصور الدراسة أساساً أوضح لمناقشة النتائج: فإذا ظهر التعاطف مثلاً بوصفه البعد الأقوى إحصائياً، يمكن مناقشة ذلك في ضوء دوره في الدعم والثقة وفهم احتياجات الموظفين، مع التأكيد أن قوة معامل الانحدار في عينة معينة لا تعني بالضرورة أن البعد نفسه سيكون الأقوى في كل منظمة أو قطاع.

تعميق مناقشة النتيجة الرئيسية

إضافة إلى ذلك، إذا كانت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الدراسة مبنية على بيانات فعلية وتم التحقق من صحتها، فإن وجود ارتباط موجب مرتفع بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي يدعم التصور النظري القائل إن جودة السلوك العاطفي والاجتماعي للقيادة ترتبط بتقييم الموظفين لتجربتهم الوظيفية. ويمكن تفسير ذلك من خلال الدعم والثقة وجودة الاتصال وإدارة النزاع والموارد التي يوفرها القائد.

لكن قيمة معامل الارتباط المرتفعة تستدعي أيضًا فحصًا منهجيًا دقيقًا. فإذا كانت جميع المتغيرات قد قيسَت من المستجيب نفسه وفي الوقت نفسه وبإستبانة واحدة، فقد تتأثر العلاقة جزئيًا بتباين الطريقة المشتركة. كما ينبغي التحقق من افتراضات الانحدار، والتعدد الخطي بين الأبعاد، وحجم العينة، وصحة ترميز البيانات قبل اعتماد الاستنتاج النهائي.

كذلك فإن تفسير معامل التحديد يجب أن يكون دقيقًا: إذا كان النموذج يفسر نسبة كبيرة من التباين في الرضا داخل العينة فهذا لا يعني أن النسبة نفسها تمثل مقدارًا سببيًا مؤكدًا في جميع المنظمات السعودية. بل هي خاصية للنموذج والبيانات المستخدمة، ويجب عرضها ضمن حدود الدراسة.

مناقشة تفوق بُعد التعاطف

وعلى المستوى التنظيمي، تشير النتائج المعروضة في الدراسة إلى أن التعاطف حقق أعلى معامل انحدار معياري بين الأبعاد الأربعة. ويمكن تفسير ذلك بأن التعاطف يمثل البعد الأكثر اتصالًا بالتجربة المباشرة للموظف؛ فالموظف يستطيع ملاحظة ما إذا كان القائد يستمع إليه ويفهم احتياجاته ويراعي ظروفه أكثر مما يستطيع ملاحظة العمليات الداخلية للوعي الذاتي لدى القائد وقد يرتبط تفوق التعاطف أيضًا بأهمية الشعور بالتقدير والدعم في بناء العلاقة مع المشرف. عندما يدرك الموظف أن القائد يتعامل معه بوصفه فردًا له احتياجات وظروف، يمكن أن يتحسن تقييمه للعلاقة القيادية. ومع ذلك، ينبغي عدم استنتاج أن زيادة التعاطف بلا حدود تؤدي دائمًا إلى نتائج أفضل؛ فالتعاطف الفعال يحتاج إلى عدالة وحزم واتساق حتى لا تتحول المرونة إلى تفاوت في المعاملة.

ومن المفيد في المناقشة مقارنة هذه النتيجة بالدراسات التي تناولت التعاطف أو الدعم القيادي بصورة مباشرة، بدل الاكتفاء بالقول إن النتائج تتفق مع الدراسات السابقة إجمالاً. وهذا يتطلب توثيق دراسات محددة ومراجعة نتائجها بدقة قبل إدراجها النهائي.

حدود الدراسة

وفي هذا السياق، ينبغي أن تتضمن الرسالة عرضاً صريحاً لحدود الدراسة لأنها تحدد المجال الذي يمكن تعميم النتائج ضمنه. أول هذه الحدود طبيعة التصميم المقطعي إذا كانت البيانات قد جمعت في فترة واحدة؛ فهذا التصميم يكشف العلاقات الإحصائية لكنه لا يثبت التسلسل الزمني أو السببية بمفرده.

وثانيها الاعتماد على التقارير الذاتية للموظفين في قياس إدراك الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وهو أسلوب مناسب لفهم خبرة الموظف لكنه قد يتأثر بتحيزات الاستجابة والمزاج والرغبة الاجتماعية. وثالثها مدى تمثيل العينة لمختلف القطاعات والمناطق. والمستويات الوظيفية في المملكة، وهو ما يجب تحديده بناءً على طريقة التوزيع والاستجابة الفعلية.

كما تشمل الحدود المحتملة عدم إدراج متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في الرضا، مثل الأجر والأمان الوظيفي وعبء العمل والثقافة التنظيمية. ولا تقلل هذه الحدود من قيمة الدراسة، لكنها تجعل تفسير النتائج أكثر دقة وتفتح مسارات واضحة للبحوث المستقبلية.

الدلالات التطبيقية للمنظمات

ومن هذا المنطلق، تشير الدراسة إلى أن تطوير القيادة يمكن أن يتجاوز التدريب الفني ليشمل مهارات الوعي بالذات وإدارة الانفعالات والاستماع والتواصل وإدارة العلاقات. ويمكن للمنظمات ترجمة ذلك إلى برامج تطوير قيادي تتضمن تقييماً قُبلياً وتدريباً تطبيقياً، وتغذية راجعة متعددة المصادر، وتدريباً فردياً، ثم قياساً لاحقاً للتغير.

كما يمكن دمج السلوكيات المرتبطة بالذكاء العاطفي في أطر الكفاءات القيادية، بشرط استخدام معايير سلوكية قابلة للملاحظة بدل الاعتماد على أوصاف عامة. ومن أمثلة ذلك جودة الاستماع، وإدارة المحادثات الصعبة، والاستجابة للتغذية الراجعة، والقدرة على تهدئة النزاع، وتقديم التقدير بصورة عادلة.

وفي الوقت نفسه، توضح النتائج المتعلقة بأبعاد الرضا أن الاستثمار في القيادة ينبغي ألا يحل محل تحسين الأنظمة. فالحوافز والتطوير المهني وبيئة العمل تحتاج إلى سياسات مستقلة وعادلة. ويكون الأثر الأكبر عندما تتكامل القيادة الجيدة مع أنظمة موارد بشرية فعالة.

مقترح إطار تنفيذي لتطوير الذكاء العاطفي القيادي

إضافة إلى ذلك، يمكن بناء برنامج مؤسسي لتطوير الذكاء العاطفي عبر خمس مراحل مترابطة. تبدأ المرحلة الأولى بالتشخيص باستخدام أدوات موثوقة وتغذية راجعة من مصادر متعددة. وتركز المرحلة الثانية على زيادة الوعي الذاتي من خلال تحليل أنماط السلوك والمواقف الضاغطة. وتنتقل المرحلة الثالثة إلى التدريب على التنظيم الذاتي والتواصل والتعاطف وإدارة النزاع. باستخدام مواقف واقعية.

أما المرحلة الرابعة فتركز على التطبيق في بيئة العمل من خلال أهداف سلوكية محددة ودعم من المدير المباشر أو المدرب. وتتمثل المرحلة الخامسة في التقييم اللاحق، حيث تقاس التغيرات في السلوك القيادي ومؤشرات الفريق والرضا، مع تجنب نسبة. أي تحسن إلى البرنامج وحده إذا لم يتوافر تصميم تقييم مناسب.

ويساعد هذا الإطار على تحويل توصيات الرسالة من عبارات عامة إلى مسار قابل للتطبيق. كما يتيح للمنظمة تكييف البرنامج بحسب المستوى القيادي والقطاع وطبيعة الوظائف بدل استخدام تدريب موحد لجميع الفئات.

مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي

وعلى المستوى التنظيمي، يتلاءم المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف إدراكات أفراد العينة لمستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات ومستوى الرضا الوظيفي، ثم تحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات. ولا يقتصر هذا المنهج على عرض المتوسطات والنسب، بل يتيح الانتقال إلى اختبار العلاقات والنماذج التفسيرية ضمن الحدود التي يسمح بها التصميم البحثي. ومن المهم التأكيد أن التصميم المقطعي، إذا كانت البيانات قد جمعت في فترة زمنية واحدة، يسمح باختبار الارتباط. والتنبؤ الإحصائي، لكنه لا يكفي منفردًا لإثبات علاقة سببية قاطعة.

ويستند اختيار المنهج كذلك إلى طبيعة المتغيرات التي تعتمد بدرجة كبيرة على إدراكات الموظفين وتقييماتهم. فالرضا الوظيفي يمثل اتجاهًا نفسيًا نحو العمل، كما أن تقييم السلوك العاطفي والاجتماعي للقائد يمكن دراسته من خلال خبرة الموظفين المباشرة في التفاعل معه. لذلك تعد الاستبانة أداة مناسبة لجمع بيانات موحدة من عدد كبير نسبيًا من المشاركين، شريطة التحقق من خصائصها السيكمترية وإجراءات تطبيقها.

مجتمع الدراسة وإطار المعاينة

وفي هذا السياق، يتطلب تحديد مجتمع الدراسة التمييز بين المجتمع المستهدف والمجتمع متاح. فالمجتمع المستهدف، وفق موضوع الرسالة، يشمل الموظفين العاملين في المنظمات السعودية، بينما يرتبط المجتمع متاح بالجهات والأفراد الذين أمكن الوصول إليهم فعليًا أثناء جمع البيانات. ويؤثر هذا التمييز في مدى إمكانية تعميم النتائج، لذلك ينبغي وصف القطاعات والمناطق والمستويات الوظيفية التي مثلتها الاستجابات الفعلية كلما كانت هذه المعلومات متاحة.

كما ينبغي توضيح أسلوب المعاينة بدقة. فإذا كان الاختيار عشوائيًا بسيطًا بالفعل، يتطلب ذلك وجود إطار معاينة وفرصة اختيار معروفة لأفراد المجتمع. أما إذا وزعت الاستبانة عبر قنوات إلكترونية وشبكات مهنية دون إطار شامل، فقد يكون الوصف الأدق عينة ميسرة أو متاحة. وتعد الدقة في وصف أسلوب المعاينة عنصرًا أساسيًا في النزاهة المنهجية ولا تقلل من قيمة الدراسة، بل تساعد القارئ على تفسير حدود التعميم بصورة صحيحة.

حجم العينة وكفايتها للتحليل

ومن هذا المنطلق، بلغ حجم العينة الوارد في الدراسة ثلاثمائة مشارك. ويمكن اعتبار هذا الحجم مناسبًا لإجراء تحليلات وصفية وارتباطية وانحدار متعدد في كثير من التطبيقات الإدارية، إلا أن الحكم النهائي على الكفاية يرتبط بعدد المتغيرات المستقلة وحجم الأثر المتوقع ومستوى القوة الإحصائية. ومن الأفضل، عند توافر المعلومات اللازمة، دعم اختيار الحجم بحساب مسبق للقوة الإحصائية أو بقاعدة منهجية موثقة.

كما يجب التحقق من عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل، وبيان معدل الاستجابة إذا كانت هذه البيانات متوافرة. ويساعد عرض هذه المعلومات في تقييم احتمال تحيز عدم الاستجابة وفهم كيفية تكوين قاعدة البيانات النهائية المستخدمة في التحليل.

الصدق والثبات

إضافة إلى ذلك، يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم الذي صممت لقياسه، بينما يشير الثبات إلى اتساق القياس. ويمكن دعم صدق المحتوى بعرض الأداة على محكمين متخصصين وتوثيق مجالات خبرتهم وطبيعة التعديلات التي أجريت بناءً على ملاحظاتهم. كما يمكن، عند توافر البيانات، فحص البناء العاملي للأداة للتحقق من مدى تجمع الفقرات وفق الأبعاد النظرية المتوقعة.

أما معامل كرونباخ ألفا فيقدم مؤشرًا للاتساق الداخلي، وتظهر القيم المعروضة في الرسالة مستويات مرتفعة. ومع ذلك، ينبغي التعامل مع هذه القيم بوصفها خصائص للعينة والبيانات الحالية، والتحقق من أن كل معامل محسوب على الفقرات الخاصة ببعده الصحيح. كما أن ارتفاع الثبات لا يغني عن التحقق من الصدق.

إجراءات جمع البيانات والاعتبارات الأخلاقية

وعلى المستوى التنظيمي، ينبغي أن توضح الرسالة خطوات جمع البيانات بصورة قابلة للتتبع، بما يشمل فترة الجمع وقنوات توزيع الاستبانة ومعايير المشاركة وطريقة التعامل مع الاستجابات غير المكتملة. كما ينبغي بيان أن المشاركة كانت طوعية وأن الغرض البحثي أوضح للمشاركين، وأن البيانات عولجت بسرية واستخدمت للأغراض العلمية فقط، وفق المتطلبات الأخلاقية المعمول بها في الجهة الأكاديمية.

ويعد تقليل جمع البيانات التعريفية غير الضرورية من الممارسات الجيدة في الدراسات التنظيمية، خصوصًا عندما يطلب من الموظفين تقييم القيادة. فتعزيز الشعور بالسرية يمكن أن يقلل من الخوف المرتبط بالإجابة ويساعد المشاركين على التعبير عن تقييماتهم بدرجة أكبر من الصراحة.

خطة التحليل الإحصائي

وفي هذا السياق، تبدأ خطة التحليل بفحص البيانات وتنظيفها والتأكد من القيم المفقودة والاستجابات غير الصالحة، ثم وصف خصائص العينة باستخدام التكرارات والنسب. بعد ذلك تستخدم المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة، مع توضيح معيار تفسير مستويات المتوسطات إذا استخدمت تصنيفات مثل منخفض ومتوسط ومرتفع.

ولاختبار العلاقات يمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون عندما تتحقق افتراضاته، بينما يستخدم الانحدار المتعدد لتقدير الإسهام النسبي للأبعاد المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع. وينبغي فحص افتراضات الانحدار، بما في ذلك الخطية واستقلال الأخطاء والتوزيع التقريبي للبواقي وتجانس التباين وعدم وجود تعدد خطي مفرط بين المتغيرات المستقلة. كما ينبغي عرض معاملات الانحدار ومستويات الدلالة ومؤشرات ملائمة النموذج بطريقة متسقة.

ضبط جودة التحليل وتفسير الدلالة الإحصائية

ومن هذا المنطلق، لا ينبغي أن يعتمد تفسير النتائج على قيمة الدلالة الإحصائية وحدها. فحجم العلاقة واتجاهها وقيم معاملات الانحدار ومقدار التباين المفسر تقدم معلومات ضرورية لفهم الأهمية العملية للنتائج. كما أن كتابة مستوى الدلالة بصيغة في مخرجات البرامج الإحصائية لا تعني أن الاحتمال يساوي صفراً حرفياً، والأدق في الكتابة الأكاديمية استخدام صيغة 0.000. عندما ينطبق ذلك $p < 0.001$ مثل

ومن الضروري كذلك التمييز بين الارتباط والتأثير السببي. استخدام مصطلح الأثر في عنوان الدراسة وفرضياتها شائع في البحوث الإدارية، إلا أن تفسير النتائج يجب أن يراعي طبيعة التصميم. فإذا كانت الدراسة مقطعية وغير تجريبية، فإن النتائج تدعم وجود علاقة تنبؤية أو ارتباطية قوية ضمن العينة، بينما يتطلب إثبات السببية تصميمات إضافية.

توصيات تطوير القيادات

إضافة إلى ذلك، في ضوء النتائج المعروضة، يمكن للمنظمات تطوير برامج قيادية تركز على السلوكيات القابلة للملاحظة المرتبطة بالذكاء العاطفي. ويشمل ذلك تدريب القادة على التعرف إلى أنماط استجاباتهم في المواقف الضاغطة، وممارسة

الاستماع النشط، وإدارة المحادثات الصعبة، وتقديم التغذية الراجعة، والتعامل مع النزاعات. ويكون التدريب أكثر فاعلية عندما يقرن بالتطبيق العملي والمتابعة بدل الاختصار على المحاضرات النظرية.

ويمكن استخدام التغذية الراجعة متعددة المصادر لدعم الوعي الذاتي، بحيث يحصل القائد على صورة مقارنة بين تقييمه لذاته وتقييم الآخرين لسلوكه. وينبغي تطبيق هذه الأدوات في بيئة آمنة تركز على التطوير، مع حماية سرية المشاركين وتجنب استخدامها بصورة عقابية غير مدروسة.

توصيات لإدارة الموارد البشرية

وعلى المستوى التنظيمي، يمكن لإدارات الموارد البشرية دمج الكفاءات العاطفية والاجتماعية ضمن نماذج الكفاءات القيادية وعمليات التطوير والترقية، مع تجنب الاعتماد على اختبار واحد لاتخاذ قرارات عالية الأهمية. والأفضل استخدام مصادر متعددة. للأدلة تشمل السجل السلوكي والمقابلات المنظمة والتقييمات المهنية والتغذية الراجعة.

كما ينبغي إجراء قياسات دورية للرضا الوظيفي على مستوى الأبعاد، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات محددة. فإذا كان الرضا عن القيادة مرتفعاً بينما يقل الرضا عن الحوافز أو التطور، فإن التدخل المطلوب يختلف من مجال إلى آخر. ويساعد تحليل النتائج بحسب الوحدات والفئات، مع حماية الخصوصية، على توجيه المبادرات بصورة أكثر دقة.

توصيات متعلقة بالحوافز والعدالة

وفي هذا السياق، نظراً إلى أن الحوافز قد تسجل مستوى رضا أقل من بعض الأبعاد الأخرى، ينبغي مراجعة وضوح معايير المكافآت وعدالتها واتساق تطبيقها. ولا تقتصر العدالة على قيمة المكافأة، بل تشمل فهم الموظفين لكيفية اتخاذ القرار وقدرتهم على الحصول على تفسير مناسب. ويمكن للقيادة الذكية عاطفياً أن تحسن جودة التواصل، لكن مسؤولية تصميم النظام العادل تظل مسؤولية مؤسسية.

ومن المفيد الجمع بين المكافآت المالية وأشكال التقدير غير المالي وفرص التعلم والمسؤوليات التطويرية، مع مراعاة اختلاف تفضيلات الموظفين. وينبغي تقييم أثر أي تعديل في نظام الحوافز من خلال مؤشرات واضحة بدل افتراض نجاحه مسبقاً.

توصيات للبحث المستقبلي

ومن هذا المنطلق، يمكن للدراسات المستقبلية استخدام تصميم طولي لجمع البيانات في أكثر من نقطة زمنية، مما يساعد على فهم اتجاه العلاقات بصورة أفضل. كما يمكن جمع تقييمات الذكاء العاطفي من أكثر من مصدر، ومقارنة تقييم القائد لذاته بتقييم مرؤوسيه، للحد من الاعتماد على مصدر واحد.

ومن المسارات المهمة اختبار متغيرات وسيطة مثل الثقة في القائد والدعم التنظيمي المدرك والأمان النفسي، ومتغيرات معدلة مثل نوع القطاع والمستوى الإداري وطبيعة العمل. ويمكن كذلك إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات أو المناطق مع استخدام عينات احتمالية عندما تسمح الظروف بذلك.

خلاصة تكاملية

إضافة إلى ذلك، تؤكد القراءة المتكاملة للدراسة أن الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة المصادر، وأن الذكاء العاطفي للقيادة يمثل أحد العوامل المحتملة المهمة ضمن منظومة أوسع من السياسات والموارد والعلاقات. وتتمثل القيمة التطبيقية للدراسة في توجيه الانتباه إلى جودة التفاعل الإنساني في القيادة دون إغفال العوامل الهيكلية والتنظيمية.

وبذلك تصبح توصيات الرسالة أكثر توازنًا: تطوير القادة من جهة، وتحسين الأنظمة والفرص والحوافز وبيئة العمل من جهة أخرى. ويساعد هذا التكامل على تجنب تحميل القائد وحده مسؤولية جميع اتجاهات الموظفين، كما يمنح المنظمات إطارًا أكثر واقعية لتحسين تجربة العمل.

القيادة العاطفية وبناء الثقة التنظيمية

وعلى المستوى التنظيمي، تمثل الثقة أحد المكونات الأساسية في العلاقة بين الموظف والقيادة، إذ تؤثر في استعداد الموظفين لمشاركة المعلومات وطلب الدعم والتعبير عن المشكلات. ويمكن للذكاء العاطفي أن يدعم بناء الثقة عندما ينعكس في سلوك متسق يحترم الموظفين ويستجيب لمخاوفهم بصورة متوازنة. فالوعي الذاتي يساعد القائد على إدراك أثر نبرته وقراراته، بينما يساعد التنظيم الذاتي على الحد من ردود الفعل الاندفاعية، ويسهم التعاطف في فهم وجهات النظر المختلفة، وتساعد المهارات الاجتماعية على تحويل هذا الفهم إلى تواصل فعلي.

ولا تنشأ الثقة من موقف واحد، وإنما تتكون عبر خبرات متكررة. ولذلك فإن أثر الذكاء العاطفي في الرضا الوظيفي قد يكون تراكميًا؛ فكل تفاعل عادل ومحترم يضيف إلى رصيد العلاقة، بينما يمكن للتناقض المستمر بين الأقوال والأفعال أن يضعف الثقة حتى لو امتلك القائد قدرة جيدة على التعبير والتواصل.

ومن منظور إداري، يمكن أن تكون الثقة متغيرًا وسيطًا يستحق الاختبار في البحوث المستقبلية. فإذا كان الذكاء العاطفي يرتبط بالثقة، وكانت الثقة بدورها ترتبط بالرضا، فإن ذلك يقدم تفسيرًا أكثر تفصيلًا من مجرد العلاقة المباشرة بين المتغيرين.

الأمان النفسي ودور السلوك القيادي

وفي هذا السياق، يشير الأمان النفسي إلى إدراك الأفراد أن البيئة تسمح لهم بالتعبير عن الأفكار والأسئلة والمخاوف والأخطاء دون خوف غير مبرر من الإهانة أو العقوبة الاجتماعية. ويؤدي القائد دورًا مهمًا في تشكيل هذا الإدراك من خلال طريقة استجابته للأخبار غير السارة والاختلاف في الرأي والأخطاء المهنية.

يمكن للذكاء العاطفي أن يدعم الأمان النفسي عندما يساعد القائد على تنظيم استجابته والاستماع قبل الحكم وفهم الدوافع والظروف. وفي فرق العمل التي تعتمد على المعرفة والتعاون، قد يؤدي ذلك إلى تحسين تدفق المعلومات والكشف المبكر عن المشكلات. أما إذا اعتاد الموظفون على ردود فعل حادة أو ساخرة، فقد يتجهون إلى الصمت، حتى عندما يمتلكون معلومات مهمة.

ويرتبط هذا الموضوع بالرضا الوظيفي لأن الشعور بالقدرة على التعبير والمشاركة يمثل جزءًا من جودة تجربة العمل. ومع ذلك، ينبغي التمييز بين الأمان النفسي وغياب المساءلة؛ فالبيئة الصحية تجمع بين حرية التعبير ووضوح معايير الأداء والمسؤولية. عن النتائج

إدارة الصراع من منظور الذكاء العاطفي

ومن هذا المنطلق، الصراع التنظيمي ليس سلبيًا في جميع الحالات؛ فقد يؤدي اختلاف وجهات النظر حول المهام إلى تحسين القرارات إذا أُدير بطريقة بناءة. وتظهر المشكلة عندما يتحول الاختلاف المهني إلى صراع شخصي أو عندما يصبح التواصل عدائيًا. هنا يمكن للقدرات العاطفية أن تساعد القائد على تشخيص طبيعة الخلاف وفصل المشكلة عن الأشخاص.

يساعد الوعي بالانفعالات على ملاحظة تصاعد التوتر، بينما يسمح التنظيم الذاتي للقائد بالحفاظ على قدر من الاتزان. ويتيح التعاطف فهم المصالح والمخاوف التي قد لا تظهر في المواقف المعلنة، وتساعد المهارات الاجتماعية على إدارة الحوار والتفاوض. ومن ثم يمكن لإدارة الصراع أن تكون إحدى القنوات التي تربط الذكاء العاطفي بجودة بيئة العمل والرضا وتحتاج المنظمات إلى تدريب القادة على أدوات عملية لإدارة النزاعات، مثل إعادة صياغة المشكلة، والاستماع المتبادل، وتحديد المصالح المشتركة، وتوثيق الاتفاقات. ويصبح التدريب أكثر قيمة عندما يطبق على مواقف حقيقية من بيئة العمل مع الحفاظ على السرية.

الذكاء العاطفي وإدارة التغيير

إضافة إلى ذلك، تولد عمليات التغيير التنظيمي قدرًا من عدم اليقين، وقد ترتبط بمخاوف تتعلق بالأدوار أو المهارات أو المكانة أو الاستقرار. ولا يكفي في هذه الظروف تقديم معلومات تقنية عن المشروع؛ إذ يحتاج الموظفون أيضًا إلى فهم أسباب التغيير وتأثيره المتوقع ومساحة للتعبير عن التساؤلات.

يمكن للقائد الذي يمتلك كفاءات عاطفية أن يلاحظ مؤشرات المقاومة والقلق ويميز بين المعارضة التي تقدم معلومات مفيدة وبين المقاومة الناتجة عن سوء الفهم أو الخوف. كما يساعد التنظيم الذاتي على تجنب التعامل الدفاعي مع النقد، ويسهم التعاطف في تصميم رسائل تراعي اختلاف احتياجات الموظفين.

وقد يتأثر الرضا الوظيفي خلال التغيير بدرجة الشفافية والمشاركة والدعم. لذلك فإن الذكاء العاطفي لا يضمن قبول كل تغيير. لكنه قد يحسن الطريقة التي تدار بها العملية ويقلل من الآثار السلبية الناتجة عن التواصل غير الفعال.

الذكاء العاطفي والاحتفاظ بالموظفين

وعلى المستوى التنظيمي، يعد قرار الاستمرار في المنظمة نتيجة معقدة تتأثر بالفرص الخارجية والأجور والتطور المهني والعلاقات وظروف الحياة. ومع ذلك، تمثل العلاقة مع المدير المباشر جزءًا مهمًا من التجربة اليومية. ويمكن للقيادة التي توفر الاحترام والدعم والتقدير أن تعزز رغبة بعض الموظفين في الاستمرار، خصوصًا عندما تتكامل مع سياسات عادلة.

ويرتبط الرضا الوظيفي عادة بنوايا ترك العمل، لكن العلاقة لا تعني أن كل موظف غير راض سيغادر أو أن كل موظف راض سيبقى. وقد تمنع ظروف السوق بعض الموظفين من المغادرة، بينما قد يغادر موظفون راضون للحصول على فرصة استثنائية. لذلك ينبغي استخدام مؤشرات متعددة عند دراسة الاحتفاظ بالمواهب.

وتستطيع المنظمات الاستفادة من نتائج قياس الرضا ومقابلات البقاء ومقابلات الخروج لفهم أسباب الدوران. ويمكن تحليل دور القيادة ضمن هذه البيانات بدل افتراض أنه السبب الوحيد.

الفروق الفردية في الاستجابة للقيادة

وفي هذا السياق، لا يستجيب جميع الموظفين للسلوك القيادي بالطريقة نفسها. فالتوقعات المهنية والخبرة والعمر وطبيعة الوظيفة والقيم الشخصية قد تؤثر في ما يعتبره الموظف دعمًا أو استقلالية أو تواصلًا مناسبًا. ولذلك فإن القيادة الذكية عاطفيًا تتطلب قدرًا من المرونة دون التخلي عن العدالة.

قد يحتاج الموظف الجديد إلى توجيه متكرر وتغذية راجعة واضحة، بينما يفضل الموظف الخبير مساحة أكبر من الاستقلال وقد يفضل بعض الأفراد التواصل المباشر والمختصر، في حين يحتاج آخرون إلى مزيد من الحوار لفهم السياق. ويمكن التحدي في تكييف الأسلوب مع الحفاظ على معايير متسقة للحقوق والمسؤوليات.

وتشير هذه الفروق إلى إمكانية دراسة متغيرات معدلة في البحوث المستقبلية، بحيث تختبر ما إذا كانت العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا تختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية أو المهنية.

الثقافة التنظيمية والذكاء العاطفي

ومن هذا المنطلق، تحدد الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة السلوكيات التي تكافأ أو تقبل أو ترفض داخل المنظمة. ولذلك قد يكون تأثير القائد الفردي محدودًا إذا كانت الثقافة الأوسع تشجع ممارسات تتعارض مع الاحترام والتعاون. وفي المقابل، يمكن للقادة أن يساهموا تدريجيًا في تشكيل الثقافة من خلال السلوك الذي يمارسونه ويعززون ظهوره لدى الآخرين.

في ثقافة تقدر التعلم، يمكن للقائد استخدام الأخطاء كفرص للتحسين، بينما قد تؤدي ثقافة اللوم إلى إخفاء المشكلات. وفي ثقافة تشجع الحوار، تصبح مهارات الاستماع والتعاطف أكثر قابلية للتحويل إلى ممارسات جماعية. ومن هنا تظهر العلاقة التبادلية بين قدرات القائد والسياق الثقافي.

ويعني ذلك أن برامج تطوير الذكاء العاطفي تكون أكثر استدامة عندما تدعمها أنظمة الأداء والمكافآت واختيار القيادات. فإذا كانت المنظمة تدرب القادة على التعاون لكنها تكافئ النتائج الفردية بأي وسيلة، فقد تظهر فجوة بين الرسالة الرسمية والسلوك الفعلي.

القيادة عن بعد والذكاء العاطفي

إضافة إلى ذلك، أدى انتشار فرق العمل الموزعة وأدوات الاتصال الرقمية إلى تقليل بعض الإشارات غير اللفظية التي يعتمد عليها الأفراد لفهم المشاعر. وفي الاجتماعات الافتراضية قد يصعب ملاحظة التردد أو الإرهاق، كما يمكن للرسائل النصية المختصرة أن تفسر بطرق مختلفة. وهذا يجعل الوعي بطريقة التواصل أكثر أهمية.

يمكن للقائد في البيئة الرقمية أن يعوض بعض هذه القيود من خلال وضوح الرسائل، وإتاحة قنوات للحوار الفردي، والتحقق من الفهم، والانتباه إلى أنماط المشاركة. كما ينبغي تجنب تفسير الصمت دائمًا بوصفه موافقة، إذ قد يكون نتيجة لمشكلة تقنية أو اختلاف في أسلوب التواصل أو شعور بعدم الأمان.

وتستحق العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا في بيئات العمل الهجينة مزيدًا من الدراسة، لأن كثيرًا من الأدوات التقليدية طورت في سياقات يغلب عليها التفاعل المباشر.

القيادة متعددة الثقافات

وعلى المستوى التنظيمي، تعمل كثير من المنظمات في المملكة ضمن قوى عاملة متنوعة ثقافيًا ولغويًا. ويضيف هذا التنوع قيمة معرفية وخبرات متعددة، لكنه قد يزيد احتمالات سوء الفهم إذا افترض الأفراد أن قواعد التعبير والتواصل متطابقة بين الثقافات.

يمكن للتعاطف والوعي الاجتماعي أن يساعدا القائد على تجنب التفسيرات السريعة للسلوك، وعلى الاستفسار قبل الحكم. كما تساعد المهارات الاجتماعية على تكييف قنوات التواصل دون التنازل عن وضوح المعايير. ولا يعني الذكاء الثقافي والذكاء العاطفي الشيء نفسه، لكنهما قد يتكاملان في القيادة ضمن الفرق المتنوعة.

ويعزز هذا السياق أهمية إجراء بحوث محلية تراعي خصائص القوى العاملة في القطاعات المختلفة، بدل نقل النتائج الدولية بصورة آلية.

من الرضا الوظيفي إلى الرفاه التنظيمي

وفي هذا السياق، الرضا الوظيفي مؤشر مهم لكنه لا يغطي جميع جوانب تجربة الموظف. فقد يكون الفرد راضياً نسبياً عن وظيفته بينما يعاني من ضغط مزمن، أو قد يمر بفترة ضغط مؤقتة مع احتفاظه بتقييم إيجابي للعمل. ولذلك اتجهت الأدبيات التنظيمية إلى دراسة مفاهيم إضافية مثل الاندماج والإرهاق والرفاه.

يمكن للذكاء العاطفي القيادي أن يرتبط ببعض هذه النتائج من خلال إدارة الضغوط والدعم وجودة العلاقات، لكن كل مفهوم يحتاج إلى قياس مستقل. ولا ينبغي استخدام الرضا بوصفه بديلاً شاملاً للصحة النفسية أو الرفاه.

وتفتح الدراسة الحالية مجالاً لأبحاث لاحقة توسع النموذج ليشمل نتائج إضافية، مع المحافظة على حدود واضحة بين المفاهيم.

دور التواصل القيادي في تشكيل الرضا الوظيفي

ومن هذا المنطلق، يمثل التواصل إحدى القنوات الأساسية التي يختبر الموظف من خلالها جودة القيادة. فالقرارات والسياسات والأهداف لا تصل إلى الموظفين بصورة مجردة، وإنما من خلال رسائل واجتماعات وتغذية راجعة وتفاعلات يومية. ولذلك قد تؤثر طريقة التواصل في تفسير الموظف للقرار حتى عندما لا يكون القائد هو صاحب القرار النهائي.

يساعد الذكاء العاطفي القائد على اختيار الأسلوب والتوقيت المناسبين، وملاحظة ردود الفعل، والتأكد من الفهم. كما يسمح التعاطف بإدراك أن الرسالة الواحدة قد تثير استجابات مختلفة لدى الأفراد بحسب ظروفهم وتوقعاتهم. ومن ثم فإن التواصل الفعال لا يعني زيادة كمية المعلومات فقط، بل تحسين وضوحها وملاءمتها وإتاحة الفرصة للأسئلة.

وقد يسهم التواصل الجيد في الرضا الوظيفي من خلال تقليل الغموض وتعزيز الشعور بالمشاركة والاحترام. وفي المقابل، يمكن لنقص المعلومات أو الرسائل المتناقضة أن يولد شائعات وعدم يقين، حتى عندما تكون بقية ظروف العمل مقبولة.

التغذية الراجعة والتقدير

إضافة إلى ذلك، تعد التغذية الراجعة من أكثر الممارسات القيادية اتصالاً بالتطور المهني والأداء. ويحتاج تقديمها إلى توازن بين الوضوح والاحترام، بحيث يعرف الموظف ما الذي تم بصورة جيدة وما الذي يحتاج إلى تحسين دون تحويل الحوار إلى هجوم شخصي. ويمكن للوعي العاطفي أن يساعد القائد على إدارة هذا التوازن.

كما يمثل التقدير عنصرًا مهمًا في الخبرة الوظيفية. ولا يقتصر التقدير على المكافآت المالية؛ فقد يشمل الاعتراف بالمساهمة وإظهار الامتنان وإتاحة فرص ذات معنى. ويكون التقدير أكثر مصداقية عندما يكون محددًا ومرتبطًا بسلوك أو إنجاز حقيقي ومن المهم مراعاة العدالة في التقدير. فالمبالغة في تقدير أفراد محددين دون معايير واضحة قد تؤدي إلى نتائج عكسية. ولذلك ينبغي أن يجمع القائد بين الحساسية للعلاقات والاتساق في تطبيق المعايير.

التمكين والاستقلالية

وعلى المستوى التنظيمي، تشير الاستقلالية إلى مساحة القرار التي يمتلكها الموظف في تنظيم عمله واختيار بعض أساليب التنفيذ ضمن حدود الدور. ويمكن للقيادة أن تدعم الاستقلالية من خلال التفويض الواضح وتوفير الموارد والثقة، بدل التدخل التفصيلي المستمر.

قد يساعد الذكاء العاطفي القائد على تقدير مستوى الدعم الذي يحتاجه كل موظف. فالتفويض الكامل لموظف غير مستعد قد يسبب ضغطًا، بينما قد يشعر الموظف الخبير بالإحباط إذا خضع لرقابة دقيقة غير ضرورية. وتحتاج القيادة إلى الموازنة بين الدعم والاستقلالية بناءً على المهمة والخبرة والمخاطر.

ويمكن أن يرتبط الشعور بالاستقلالية بالرضا عندما يمنح الموظف إحساسًا بالثقة والقدرة على التأثير في عمله. إلا أن الاستقلالية لا تعني غياب المساءلة، بل تتطلب أهدافًا واضحة وصلاحيات متناسبة مع المسؤولية.

الذكاء العاطفي واتخاذ القرار

وفي هذا السياق، تتضمن القرارات القيادية جوانب تحليلية واجتماعية وانفعالية. وقد تؤثر الانفعالات في الانتباه وتقدير المخاطر وتفسير المعلومات، ولذلك فإن الوعي بها يساعد على تقليل تأثيرها غير المدروس. فالقائد الذي يدرك أنه يتخذ قرارًا تحت ضغط شديد يمكنه تأجيل القرار غير العاجل أو طلب رأي إضافي.

كما يمكن للتعاطف أن يوسع نطاق المعلومات التي تدخل في القرار من خلال فهم أثر البدائل في الأطراف المختلفة. ومع ذلك لا ينبغي أن يتحول التعاطف إلى تجنب القرارات الصعبة. فالقيادة الفعالة قد تتطلب قرارات غير مريحة، لكن يمكن تنفيذها بطريقة تحترم الأفراد وتوضح الأسباب.

وتؤثر طريقة اتخاذ القرار في الرضا عندما ترتبط بإدراك العدالة والشفافية. وقد لا يتفق الموظف مع كل قرار، لكنه قد يقيم العملية بصورة أكثر إيجابية إذا فهم المعايير وشعر بأن صوته أخذ في الاعتبار.

الضغوط المهنية والعدوى الانفعالية

ومن هذا المنطلق، يمكن أن تنتقل الانفعالات داخل فرق العمل من خلال التفاعل والملاحظة، وهو ما يجعل الحالة الانفعالية للقائد ذات أهمية خاصة في المواقف الضاغطة. فالقائد الذي يظهر ذعرًا أو غضبًا مستمرًا قد يزيد من توتر الفريق، بينما يمكن للهدوء الواقعي أن يساعد على توجيه الانتباه نحو الحلول.

ولا يعني ذلك أن على القائد إخفاء كل المشاعر السلبية. فالتعبير الصادق والمنضبط عن القلق قد يكون مناسبًا إذا اقترن بخطوة واضحة. المهم هو أن يدير القائد انفعاله بدل أن يصبح الفريق مسؤولًا عن احتوائه.

وفي البيئات ذات الضغط المرتفع، يمكن أن تكون مهارات التنظيم الذاتي موردًا مهمًا، لكنها لا تعوض عن معالجة الأسباب الهيكلية للضغط مثل نقص الموارد أو أعباء العمل غير الواقعية.

الذكاء العاطفي والعمل الجماعي

إضافة إلى ذلك، تعتمد فعالية الفرق على التنسيق وتبادل المعلومات والقدرة على معالجة الاختلافات. ويمكن للقائد أن يساهم في تشكيل قواعد التفاعل، مثل إتاحة الفرصة للمشاركة وعدم مقاطعة الآراء المختلفة والتعامل مع النزاع باحترام.

يساعد التعاطف والوعي الاجتماعي على ملاحظة الأعضاء الذين لا يشاركون أو الذين يواجهون صعوبة في الاندماج. كما تساعد المهارات الاجتماعية على بناء جسور بين التخصصات المختلفة. وقد ينعكس ذلك على الرضا عندما يشعر الموظفون بأنهم أعضاء ذوو قيمة في الفريق.

إلا أن جودة الفريق لا تعتمد على القائد وحده؛ فتركيب الفريق ووضوح الأدوار والموارد والحوافز الجماعية عوامل مهمة. ولذلك ينبغي فهم الذكاء العاطفي كجزء من منظومة فعالية الفريق.

العلاقة بين الرضا والالتزام التنظيمي

وعلى المستوى التنظيمي، يمثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومين مترابطين لكنهما غير متطابقين. فالرضا يعكس تقييم الفرد لوظيفته وخبراته فيها، بينما يرتبط الالتزام بدرجة ارتباطه بالمنظمة ورغبته في الاستمرار معها. ويمكن أن يكون الموظف راضياً عن طبيعة عمله لكنه أقل ارتباطاً بالمنظمة، أو العكس.

قد تسهم القيادة الداعمة في كلا المتغيرين عبر بناء علاقة إيجابية وتوفير معنى وتجربة عادلة. ومع ذلك، فإن الالتزام يتأثر بعوامل إضافية مثل القيم والهوية والفرص البديلة.

وتفيد هذه التفرقة في تحديد حدود الدراسة الحالية التي تركز على الرضا. ويمكن للبحوث المستقبلية إضافة الالتزام بوصفه نتيجة أخرى أو اختبار علاقته بالرضا ضمن نموذج أوسع.

العلاقة بين الرضا والأداء

وفي هذا السياق، تعد العلاقة بين الرضا والأداء من الموضوعات القديمة في السلوك التنظيمي، لكنها أكثر تعقيداً من الافتراض بأن الموظف الراضي سيكون دائماً الأعلى أداءً. فالأداء يتطلب مهارات وموارد وأهدافاً واضحة، بينما يمثل الرضا اتجاهًا نحو الوظيفة.

قد تساعد القيادة الذكية عاطفياً على تحسين ظروف تدعيم الرضا والأداء معاً، مثل وضوح التواصل والتغذية الراجعة والثقة. لكن ارتفاع الرضا لا يعوض عن نقص التدريب أو الأدوات.

ولهذا ينبغي أن تركز توصيات الدراسة على تحسين جودة بيئة العمل بوصفها هدفًا مهمًا في ذاته، مع قياس الأداء بمؤشرات مستقلة إذا أرادت المنظمة تقييم أثر المبادرات في النتائج التشغيلية.

إدارة المواهب والذكاء العاطفي

ومن هذا المنطلق، تتضمن إدارة المواهب جذب الأفراد وتطويرهم والاحتفاظ بهم وإعداد القيادات المستقبلية. ويمكن إدراج بعض الكفاءات العاطفية ضمن معايير التطوير القيادي عندما تكون مرتبطة بسلوكيات وظيفية واضحة.

لكن استخدام الذكاء العاطفي في قرارات الاختيار والترقية يحتاج إلى أدوات موثوقة وعدالة إجرائية. ولا ينبغي أن يصبح المفهوم وصفًا عامًا يستخدم لتبرير قرارات غير شفافة.

ويكون الاستخدام الأكثر نضجًا عندما يجمع بين تقييم القدرات الفنية والإدارية والسلوكية، مع الاعتراف بأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المستوى والسياق.

التحول الرقمي والقيادة الإنسانية

إضافة إلى ذلك، تغير التقنيات الرقمية طبيعة العمل وسرعة تدفق المعلومات وطرق التعاون. وفي أثناء التحول الرقمي قد يشعر بعض الموظفين بالقلق بشأن المهارات أو تغير الأدوار. ولذلك يبقى الجانب الإنساني مهمًا إلى جانب إدارة التقنية.

يمكن للقائد استخدام التعاطف لفهم مصادر القلق، والوعي الذاتي لإدارة مقاومته الشخصية للتغيير، والمهارات الاجتماعية لبناء حوار حول التعلم. كما يمكنه تشجيع بيئة تسمح بطرح الأسئلة دون إحراج.

ولا يعني التركيز على الجانب الإنساني إبطاء التحول، بل يمكن أن يساعد على اكتشاف عوائق التطبيق مبكرًا وزيادة استعداد العاملين للمشاركة.

السياق القطاعي واختلاف متطلبات القيادة

وعلى المستوى التنظيمي، قد تختلف العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا بحسب طبيعة القطاع. ففي الأعمال التي تتطلب تفاعلًا مباشرًا مع العملاء، قد تكون إدارة الانفعالات جزءًا يوميًا من العمل. وفي القطاعات الصناعية، قد تتداخل القيادة مع متطلبات السلامة والانضباط التشغيلي. وفي القطاعات المعرفية، قد تكون الاستقلالية والمشاركة أكثر بروزًا.

ولهذا فإن تعميم النتائج على جميع المنظمات يتطلب الحذر. ويمكن للدراسات المستقبلية إجراء تحليلات مقارنة بين القطاعات إذا كان حجم العينة يسمح بذلك.

وتفيد المقارنة القطاعية أيضًا في تصميم برامج التطوير، لأن المواقف المستخدمة في التدريب ينبغي أن تعكس تحديات العمل الحقيقية.

الوعي الذاتي والقيادة الأصيلة

وفي هذا السياق، يمكن ربط الوعي الذاتي في الذكاء العاطفي بمفهوم الأصالة في الممارسة القيادية، إذ يحتاج القائد إلى فهم قيمه ودوافعه وأنماط استجابته قبل أن يتمكن من بناء علاقات مهنية تتسم بالاتساق. ويلاحظ الموظفون مع مرور الوقت مدى التطابق بين ما يعلنه القائد وما يمارسه، وقد يؤثر هذا الاتساق في الثقة وفي تقييمهم لجودة القيادة.

ولا تعني الأصالة التعبير غير المنضبط عن كل شعور أو رأي، بل تتطلب وعيًا بالذات وقدرة على اختيار السلوك المناسب للدور والموقف. فالقائد قد يشعر بالإحباط لكنه يختار مناقشة المشكلة بطريقة بناءة. ومن هنا يظهر التكامل بين الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي.

ويمكن أن يسهم هذا الاتساق في الرضا الوظيفي بصورة غير مباشرة عبر تعزيز القدرة على توقع السلوك القيادي وتقليل الغموض في العلاقات.

التنظيم الذاتي والمرونة القيادية

ومن هذا المنطلق، تتعرض القيادات لمطالب متزامنة قد تشمل تحقيق النتائج وإدارة الأفراد والاستجابة للتغيرات. وتساعد المرونة على الاستمرار في الأداء والتكيف دون إنكار الصعوبات. ويعد التنظيم الذاتي عنصرًا مهمًا في هذه العملية لأنه يسمح بإدارة الاستجابة الأولية للضغط وإعادة توجيه الانتباه نحو الخيارات المتاحة.

لكن المرونة ليست مسؤولية فردية فقط. فالمنظمة التي تفرض أعباء مزمدة دون موارد كافية لا يمكنها الاعتماد على مهارات القائد لتعويض الخلل بصورة مستمرة. ولذلك ينبغي الجمع بين تطوير القدرات الفردية وتصميم ظروف عمل قابلة للاستدامة.

وقد ينعكس اتزان القائد على الموظفين من خلال طريقة ترتيب الأولويات والتعامل مع الأخطاء والأزمات، وهو ما يمكن أن يؤثر في تقييمهم لبيئة العمل.

التعاطف المعرفي والتعاطف الانفعالي

إضافة إلى ذلك، يمكن التمييز تحليليًا بين فهم وجهة نظر الآخر وبين مشاركة استجابته الانفعالية. ويساعد هذا التمييز في القيادة، لأن القائد يحتاج إلى فهم مشاعر الموظف واحتياجاته دون أن يفقد القدرة على اتخاذ قرار موضوعي.

قد يؤدي الإفراط في الانخراط الانفعالي إلى إرهاق القائد أو صعوبة وضع الحدود، بينما يسمح التعاطف المتوازن بفهم الموقف والاستجابة بصورة مناسبة. ولهذا ينبغي أن تركز برامج التطوير على مهارات الاستماع وطرح الأسئلة والتحقق من الفهم، إلى جانب إدارة الحدود المهنية.

ويقدم هذا المنظور تفسيرًا أكثر دقة لبروز التعاطف في نتائج الدراسة؛ فقد تكون قيمته في تحويل فهم تجربة الموظف إلى سلوك داعم وعادل.

المهارات الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي

وعلى المستوى التنظيمي، تساعد العلاقات المهنية الجيدة على تبادل المعرفة والحصول على الدعم والتنسيق بين الوحدات ويمكن النظر إلى هذه الشبكات بوصفها شكلًا من رأس المال الاجتماعي الذي يسهل العمل الجماعي. ويسهم القائد ذو المهارات الاجتماعية في ربط الأفراد وتشجيع التعاون وحل العوائق بين الأطراف.

ولا ينبغي أن تتحول الشبكات إلى دوائر مغلقة أو محاباة. فالقيمة التنظيمية للعلاقات تكون أكبر عندما توسع الوصول إلى المعلومات والفرص بصورة عادلة.

وقد يؤثر رأس المال الاجتماعي في الرضا من خلال تقليل العزلة وزيادة الدعم، مما يفتح مجالًا لدراسات تختبره كآلية بسيطة.

العدالة التفاعلية وجودة المعاملة

وفي هذا السياق، تتعلق العدالة التفاعلية بالطريقة التي يعامل بها الأفراد أثناء تنفيذ القرارات والإجراءات. وقد يقبل الموظف قرارًا صعبًا بدرجة أكبر عندما يقدم له تفسير واضح ويعامل باحترام. وهنا تظهر صلة مباشرة بمهارات القائد العاطفية والاجتماعية.

يساعد التنظيم الذاتي على تجنب الإهانة أو التصعيد، ويساعد التعاطف على إدراك أثر القرار، وتساعد المهارات الاجتماعية على شرحه. لكن جودة المعاملة لا تجعل القرار غير العادل عادلاً؛ ولذلك يجب أن تتكامل العدالة التفاعلية مع عدالة الإجراءات والنتائج.

وفيد هذا التمييز في صياغة توصيات لا تحمل القيادة وحدها مسؤولية نظم المكافآت أو الترقية.

دور المدير المباشر في تجربة الموظف

ومن هذا المنطلق، يمثل المدير المباشر نقطة اتصال يومية بين الموظف والمنظمة. فهو يترجم الأهداف ويوزع العمل ويقدم التقييم ويعالج المشكلات. لذلك قد تؤثر جودة هذه العلاقة في الطريقة التي يفسر بها الموظف تجربته المؤسسية. ومع ذلك، فإن المدير يعمل ضمن حدود صلاحيات وموارد. وقد يجد نفسه مسؤولاً عن تنفيذ سياسات لم يشارك في تصميمها. ومن هنا فإن تحسين تجربة الموظف يحتاج إلى تمكين المدير بالمعلومات والصلاحيات والتدريب، إضافة إلى تحسين السياسات نفسها.

وتساعد هذه الرؤية على تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا دون الوقوع في اختزال جميع مصادر الرضا في شخصية المدير.

التوقعات النفسية والعقد النفسي

إضافة إلى ذلك، يشكل الموظفون توقعات غير مكتوبة حول ما ستقدمه المنظمة وما يتوقع منهم تقديمه. ويعرف هذا الإطار بالعقد النفسي. وعندما يشعر الفرد بأن الوعود أو التوقعات الأساسية لم تتحقق، قد يتأثر رضاه وثقته.

يلعب القائد دوراً في إدارة هذه التوقعات من خلال وضوح التواصل وتجنب الوعود غير الواقعية. كما يمكن للتعاطف أن يساعده على فهم سبب شعور الموظف بخيبة الأمل حتى عندما لم يحدث خرق رسمي لعقد مكتوب.

ويؤكد هذا المفهوم أهمية الصراحة في التوظيف والتطوير والترقية، لأن التوقعات غير الواقعية قد تصبح مصدرًا مستمرًا لعدم الرضا.

المعنى في العمل والقيادة

وعلى المستوى التنظيمي، لا يقتصر تقييم الوظيفة على الراتب والظروف؛ فقد يبحث الموظفون أيضًا عن معنى وقيمة لما يقومون به. ويمكن للقائد أن يساعد على ربط المهام اليومية بأهداف أوسع وبيان أثر مساهمة الفرد.

تحتاج هذه العملية إلى تواصل صادق، لأن الخطاب التحفيزي غير المرتبط بالواقع قد يفقد مصداقيته. كما أن الشعور بالمعنى لا يعوض عن ظروف عمل غير عادلة.

وعندما يتكامل وضوح الغرض مع التقدير والموارد، يمكن أن يصبح عنصرًا داعمًا للرضا والالتزام.

الفروق بين القيادة الرسمية والتأثير غير الرسمي

وفي هذا السياق، لا يأتي التأثير داخل المنظمة من المناصب الرسمية وحدها؛ فقد يوجد أفراد يؤثرون في زملائهم من خلال الخبرة والثقة والعلاقات. ويمكن للذكاء العاطفي أن يكون مهمًا لهذه الأدوار غير الرسمية أيضًا.

إلا أن الدراسة الحالية تركز على القادة، ولذلك ينبغي الحفاظ على حدود المفهوم وعدم تعميم النتائج تلقائيًا على جميع أشكال التأثير. ويمكن للبحوث المستقبلية مقارنة أثر القيادة الرسمية وغير الرسمية في المناخ والرضا.

وقد تساعد هذه المقارنة المنظمات على التعرف إلى قادة محتملين يظهرون قدرات اجتماعية قبل حصولهم على مناصب إدارية.

التعلم التنظيمي والتغذية الراجعة

ومن هذا المنطلق، تحتاج المنظمات المتعلمة إلى قدرة على مناقشة الأخطاء واستخلاص الدروس. ويؤثر سلوك القيادة في استعداد الموظفين للإبلاغ عن المشكلات. فإذا ارتبط الخطأ بالإهانة، قد يتم إخفاؤه؛ وإذا عولج بطريقة عادلة، يمكن أن يتحول إلى فرصة تعلم.

يسهم التنظيم الذاتي والتعاطف في خلق حوار أكثر بنائية حول الأداء. لكن التعلم لا يعني التساهل مع الإهمال، بل التمييز بين الخطأ غير المقصود والسلوك المتعمد، مع الحفاظ على المساءلة.

ويمكن لهذا المناخ أن يؤثر في الرضا عبر شعور الموظف بأن المنظمة تدعم التطور بدل الاقتصار على العقوبة.

القيادة والابتكار

إضافة إلى ذلك، يتطلب الابتكار طرح أفكار قد لا تتجح دائماً، ولذلك يحتاج إلى بيئة تسمح بالتجريب المدروس. ويمكن للفائد

أن يشجع الأفكار من خلال الاستماع وعدم السخرية من المقترحات وتقديم تغذية راجعة واضحة

يساعد الذكاء العاطفي على إدارة التوتر المرتبط بعدم اليقين، وعلى التعامل مع اختلاف الآراء. ومع ذلك، يحتاج الابتكار أيضاً

إلى موارد ووقت وصلاحيات

وقد يكون الرضا أحد العوامل التي تدعم استعداد الموظف للمشاركة، لكن العلاقة بين الرضا والابتكار تحتاج إلى اختبار مستقل

القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي

وعلى المستوى التنظيمي، يمكن استخدام القدرات الاجتماعية والعاطفية لأغراض إيجابية أو للتأثير غير الأخلاقي، ولذلك لا

ينبغي افتراض أن ارتفاع المهارة العاطفية يضمن السلوك الأخلاقي. تحتاج القيادة إلى قيم ومعايير ونظم مساءلة

وتبرز هذه النقطة أهمية دمج تطوير الذكاء العاطفي مع مبادئ النزاهة والعدالة والمسؤولية. فالتعاطف الحقيقي ينبغي أن يقترن

باحترام الحقوق، والمهارات الاجتماعية ينبغي ألا تستخدم للتلاعب

ويضيف هذا البعد توازناً نقدياً للإطار النظري ويمنع تقديم الذكاء العاطفي بوصفه حلاً شاملاً مستقلاً عن الأخلاق

مخاطر المبالغة في مفهوم الذكاء العاطفي

وفي هذا السياق، حظي الذكاء العاطفي باهتمام واسع في الإدارة، لكن الاستخدام غير الدقيق للمفهوم قد يؤدي إلى نسب نتائج

كثيرة إليه دون أدلة كافية. وتختلف النماذج وأدوات القياس، وقد تتداخل بعض المقاييس مع سمات شخصية أو مهارات اجتماعية

لذلك ينبغي أن تحدد الدراسة تعريفها وأبعادها بوضوح، وأن تتجنب الادعاء بأن الذكاء العاطفي أهم من جميع أشكال الذكاء أو

الخبرة. القيادة الفعالة تتطلب مزيجاً من القدرات الفنية والمعرفية والأخلاقية والاجتماعية

وتزيد هذه القراءة النقدية من قوة الرسالة لأنها تظهر التعامل مع الأدبيات بصورة تحليلية لا ترويجية

جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس

ومن هذا المنطلق، تعد العلاقة بين القائد والمرؤوس من أهم السياقات التي يمكن من خلالها فهم أثر السلوك القيادي في اتجاهات الموظفين. فالتفاعل المتكرر يخلق أنماطاً من الثقة والتوقعات المتبادلة، وقد تختلف جودة هذه العلاقة بين موظف وآخر داخل الفريق نفسه. وتساعد القدرات العاطفية القائد على فهم احتياجات الأفراد مع الحفاظ على العدالة في المعاملة.

ويمكن أن تؤثر جودة العلاقة في وصول الموظف إلى المعلومات والدعم والتغذية الراجعة وفرص التعلم. وعندما يشعر الموظف بأنه يحظى بعلاقة مهنية قائمة على الاحترام، قد يتحسن تقييمه لتجربة العمل. إلا أن القيادة يجب أن تتجنب تحول العلاقات الجيدة إلى تفضيل غير عادل لبعض الأفراد.

ومن المفيد أن تختبر الدراسات المستقبلية جودة العلاقة بوصفها متغيراً وسيطاً بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، لأن ذلك قد يوضح الآلية التي يتحول بها السلوك القيادي إلى اتجاه وظيفي.

الدعم التنظيمي المدرك

إضافة إلى ذلك، يشير الدعم التنظيمي المدرك إلى اعتقاد الموظف بأن المنظمة تقدر مساهمته وتهتم برفاهيته. وعلى الرغم من أن هذا المفهوم يتعلق بالمنظمة ككل، فإن المدير المباشر يمثل في كثير من الأحيان أحد الوجوه التي يفسر الموظف من خلالها موقف المنظمة.

قد تؤثر طريقة القائد في الاستماع والاستجابة والتقدير في إدراك الدعم، خصوصاً عندما يمتلك صلاحية توفير موارد أو مرونة. ومع ذلك، فإن الدعم الحقيقي يحتاج إلى أنظمة مؤسسية، ولا يمكن للقائد تعويض غياب السياسات الداعمة بصورة كاملة. ويمكن أن يفسر الدعم التنظيمي جزءاً من العلاقة بين القيادة والرضا، وهو ما يستحق الاختبار في نماذج بحثية لاحقة.

الاستماع النشط كمهارة قيادية

وعلى المستوى التنظيمي، الاستماع النشط يتجاوز الصمت أثناء حديث الطرف الآخر؛ فهو يتضمن الانتباه وطرح أسئلة توضيحية وإعادة صياغة الفهم والتحقق من المعنى. وتعد هذه المهارة تطبيقاً مباشراً للتعاطف والمهارات الاجتماعية.

في بيئة العمل، يساعد الاستماع على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها وفهم أسباب المقاومة أو انخفاض الدافعية. كما يمكن أن يزيد شعور الموظف بأن رأيه له قيمة، حتى عندما لا يمكن تنفيذ اقتراحه.

ولكي يكون الاستماع فعالاً، يجب أن يقترن بالاستجابة أو التوضيح. فالاستماع المتكرر دون أي متابعة قد يفقد مصداقيته. ويؤدي إلى نتائج عكسية.

إدارة المحادثات الصعبة

وفي هذا السياق، تواجه القيادات مواقف تتطلب مناقشة ضعف الأداء أو رفض طلب أو معالجة سلوك غير مناسب. وتحتاج هذه المحادثات إلى وضوح وحزم، لكنها تستفيد أيضاً من التنظيم الذاتي والتعاطف.

يمكن للقائد أن يفصل بين تقييم السلوك والحكم على الشخص، وأن يقدم أمثلة محددة، ويتيح للموظف شرح وجهة نظره، ثم يتفق معه على خطوات واضحة. ويقلل هذا النهج من الغموض ويحافظ على الكرامة المهنية.

وقد تؤثر جودة المحادثات الصعبة في الرضا والثقة، لأن الموظفين لا يقيمون القيادة فقط في الأوقات الإيجابية، بل أيضاً في طريقة التعامل معهم عند وجود مشكلة.

التواضع القيادي

ومن هذا المنطلق، يرتبط التواضع القيادي بالاستعداد للاعتراف بحدود المعرفة وقبول المساهمة من الآخرين. ويمكن للوعي الذاتي أن يدعم هذا السلوك عندما يمتلك القائد تقييماً واقعياً لنقاط قوته وضعفه.

ولا يعني التواضع ضعف القرار أو غياب الثقة، بل يمكن أن يتعايش مع الحزم. فالقائد قد يطلب المشورة ثم يتحمل مسؤولية القرار النهائي.

وقد يسهم التواضع في خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بأن خبراتهم محل تقدير، مما قد يدعم الرضا والمشاركة.

التعاطف والإرهاق العاطفي لدى القادة

إضافة إلى ذلك، على الرغم من فوائد التعاطف، فإن التعرض المستمر لمشكلات الآخرين قد يشكل عبئًا عاطفيًا على بعض

القادة. ولذلك يحتاج التعاطف المهني إلى حدود وقدرة على التنظيم الذاتي

يمكن للمنظمات دعم القادة من خلال توزيع المسؤوليات وتوفير موارد للاستشارة وعدم توقع أن يكون المدير المصدر الوحيد

للدعم. كما يحتاج القائد إلى معرفة متى يحيل موضوعًا إلى جهة متخصصة

.ويضيف هذا الجانب منظورًا متوازنًا يؤكد أن تطوير التعاطف ينبغي أن يقترن بمهارات إدارة الطاقة والحدود المهنية

الذكاء العاطفي في الأزمات

وعلى المستوى التنظيمي، تختبر الأزمات قدرة القيادة على التعامل مع معلومات ناقصة وضغط مرتفع وقلق لدى العاملين. وفي

هذه الظروف يصبح وضوح التواصل وتنظيم الانفعالات أكثر أهمية

يمكن للقائد أن يعترف بعدم اليقين بدل تقديم وعود غير واقعية، وأن يوضح ما هو معروف وما لم يحسم بعد. كما يساعد

التعاطف على فهم أثر الأزمة في فئات مختلفة من الموظفين

لكن الاستجابة للأزمة تتطلب كذلك كفاءة فنية وسرعة قرار وأنظمة جاهزية؛ فالذكاء العاطفي عنصر داعم وليس بديلًا عن إدارة

الأزمات المتخصصة

القيادة والسلامة النفسية والمهنية

وفي هذا السياق، في بعض القطاعات، ترتبط القيادة أيضًا بالسلامة المهنية. وقد يؤثر المناخ الذي يخلقه القائد في استعداد

الموظفين للإبلاغ عن المخاطر والأخطاء. فإذا خشي العامل من اللوم، قد يتردد في رفع ملاحظة مهمة

يمكن للتنظيم الذاتي والاستماع أن يساعدوا على استقبال تقارير المشكلات بطريقة تشجع التعلم، مع استمرار المساءلة عن السلوك

المتعمد أو الإهمال

وتوضح هذه العلاقة أن جودة التفاعل القيادي قد تكون ذات آثار تتجاوز الرضا إلى جوانب تشغيلية مهمة، لكنها تحتاج إلى دراسات متخصصة قبل استخلاص علاقات سببية.

توازن العمل والحياة

ومن هذا المنطلق، يتأثر الرضا الوظيفي بقدرة الموظف على إدارة متطلبات العمل إلى جانب مسؤولياته الأخرى. ويمكن للقائد أن يؤثر في هذا التوازن من خلال التخطيط الواقعي وتوزيع الأعباء واحترام السياسات المتعلقة بالإجازات والمرونة. يساعد التعاطف على فهم الظروف المختلفة، لكن المرونة يجب أن تطبق ضمن معايير عادلة ومتطلبات العمل. كما أن الحلول الفردية لا تعالج دائماً مشكلات عبء العمل الهيكلية.

وقد يكون توازن العمل والحياة متغيراً إضافياً يفسر جانباً من الرضا في الدراسات المستقبلية.

الاعتراف بالإنجاز وبناء الدافعية

،إضافة إلى ذلك، يمثل الاعتراف بالإنجاز رسالة بأن مساهمة الموظف مرئية ومقدرة. ويمكن أن يكون الاعتراف بسيطاً ومباشراً، لكنه يحتاج إلى صدق وتحديد.

يساعد القائد الواعي اجتماعياً على معرفة أشكال التقدير المناسبة للأفراد، إذ قد يفضل بعضهم الاعتراف العلني بينما يفضل آخرون التقدير الخاص. ومع ذلك، ينبغي الحفاظ على العدالة والشفافية.

ويمكن أن يدعم التقدير الرضا، لكنه لا ينبغي أن يستخدم كبديل عن التعويض العادل أو فرص التطور.

إدارة التوقعات المهنية

وعلى المستوى التنظيمي، تنشأ بعض حالات عدم الرضا من فجوة بين ما يتوقعه الموظف وما يستطيع العمل تقديمه. ويمكن للقائد تقليل هذه الفجوة من خلال التواصل الواقعي بشأن الأدوار والترقيات والموارد.

يساعد الذكاء العاطفي على تقديم الرسائل الصعبة بطريقة محترمة، لكنه لا يبرر الغموض أو تأجيل الحقيقة. فإدارة التوقعات الفعالة تعتمد على الصراحة المبكرة.

.وتصبح هذه المهارة مهمة خصوصًا في فترات إعادة الهيكلة أو تغيير الأولويات

العدالة في توزيع أعباء العمل

وفي هذا السياق، قد يؤثر توزيع المهام في الرضا عندما يشعر بعض الموظفين بأنهم يتحملون عبئًا غير متناسب. ويحتاج القائد

.إلى بيانات واضحة عن الأحمال والقدرات بدل الاعتماد فقط على الانطباعات

يمكن للتعاطف أن يساعد على فهم الضغط، بينما تساعد المهارات الاجتماعية على مناقشة التوزيع. لكن القرار ينبغي أن يستند

.إلى معايير مهنية

.ويؤدي الجمع بين الحساسية الإنسانية والموضوعية إلى معالجة أكثر توازنًا لمسألة عبء العمل

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.
- الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.
-
-

مؤشرات مقترحة للمتابعة التنظيمية

ومن هذا المنطلق، يمكن للمنظمات متابعة مجموعة متوازنة من المؤشرات تشمل نتائج استبيانات الرضا، والثقة في القيادة وجودة التغذية الراجعة، ونوايا ترك العمل، ومعدلات الدوران، والمشاركة في برامج التطوير. ولا ينبغي تفسير أي مؤشر منفرد بمعزل عن السياق.

ومن المهم تحليل الاتجاهات عبر الزمن بدل التركيز على قراءة واحدة. فإذا تحسن الرضا بعد تدخل قيادي، ينبغي فحص ما إذا حدثت تغييرات أخرى في الفترة نفسها، مثل زيادة الرواتب أو إعادة الهيكلة. ويساعد هذا النهج على تجنب نسبة النتائج إلى سبب واحد دون دليل كاف.

كما ينبغي الحفاظ على سرية البيانات، خصوصًا عند تحليل فرق صغيرة، حتى لا تتحول أدوات القياس إلى مصدر قلق لدى الموظفين.

صياغة الاستنتاج العام للدراسة

إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطارًا لفهم العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى القادة والرضا الوظيفي من منظور الموظفين. وتدعم النتائج المعروضة وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ضمن العينة المدروسة، مع اختلاف الإسهام النسبي للأبعاد. ويبرز التعاطف بوصفه بعدًا مهمًا في النموذج المعروض، وهو ما ينسجم نظريًا مع أهمية الدعم وفهم احتياجات الموظفين. وفي الوقت نفسه، يؤكد التحليل الموسع أن الرضا الوظيفي لا ينتج عن القيادة وحدها. فالحوافز وفرص التطور وطبيعة العمل والسياسات والعدالة والموارد كلها عناصر تشكل تجربة الموظف. ولذلك فإن أفضل استجابة تنظيمية للنتائج هي استجابة تكاملية تجمع بين تطوير السلوك القيادي وتحسين الأنظمة.

وتظل النتائج محكومة بخصائص العينة والأداة والتصميم. ومن ثم فإن قيمتها العلمية تكمن في تقديم دليل ضمن سياق محدد. يمكن البناء عليه، وليس في تقديم حكم نهائي قابل للتعميم على جميع المنظمات دون شروط.

الخاتمة الموسعة

وعلى المستوى التنظيمي، توضح الدراسة أن فهم الرضا الوظيفي يتطلب النظر إلى التفاعل بين الإنسان والنظام التنظيمي فالقيادة الذكية عاطفياً يمكن أن تحسن جودة العلاقات والتواصل وإدارة الضغوط، لكنها تعمل داخل إطار من السياسات والموارد والثقافة.

وتشير النتائج المعروضة إلى أهمية أبعاد الذكاء العاطفي في تفسير اختلافات الرضا داخل العينة، مع بروز التعاطف. ويقدم ذلك أساساً لتوصيات تركز على تطوير السلوك القيادي مع الحفاظ على منظور متوازن

وتتمثل الرسالة الأساسية في أن الاستثمار في جودة القيادة ليس نشاطاً منفصلاً عن الأداء التنظيمي، بل جزء من بناء بيئة يستطيع فيها الموظفون العمل والتعلم والتعاون. وفي الوقت نفسه، يجب أن يقترن هذا الاستثمار بأنظمة عادلة وفرص تطوير وموارد مناسبة حتى تتحول جودة التفاعل إلى تجربة عمل مستدامة

تحسين قابلية تطبيق توصيات الدراسة

وفي هذا السياق، يمكن ترتيب التوصيات بحسب مستوى التطبيق. فعلى مستوى الفرد، تركز المبادرات على تطوير القادة. وعلى مستوى الفريق، تركز على قواعد التواصل وإدارة النزاع. وعلى مستوى المنظمة، تشمل الحوافز والتطوير والسياسات والثقافة كما يمكن ترتيب التوصيات زمنياً إلى إجراءات قصيرة المدى، مثل تحسين التغذية الراجعة، وإجراءات متوسطة المدى، مثل برامج التطوير، وإجراءات طويلة المدى، مثل دمج الكفاءات في أنظمة اختيار القيادات ويساعد هذا التصنيف على تحويل النتائج إلى خطة عملية بدل قائمة عامة من المقترحات

أجندة بحثية مستقبلية

ومن هذا المنطلق، يمكن بناء أجندة بحثية تتدرج من تكرار الدراسة في عينات وقطاعات مختلفة إلى اختبار الآليات الوسيطة والتصميمات الطولية. كما يمكن مقارنة القياس الذاتي للذكاء العاطفي بقياسات القدرة أو تقيييمات الآخرين

ومن المفيد دراسة ما إذا كانت بعض الأبعاد أكثر أهمية في مواقف محددة، مثل الأزمات أو التغيير أو العمل عن بعد. وقد تختلف أهمية التنظيم الذاتي في بيئة ضغط مرتفع عن أهميته في بيئة مستقرة

كما يمكن دمج الأساليب الكمية والنوعية؛ فالمقابلات قد تكشف تفاصيل حول السلوكيات القيادية التي يربطها الموظفون بالرضا. ولا تظهر بالكامل في الاستبانة.

الاستنتاجات النهائية الموسعة

إضافة إلى ذلك، تقدم الرسالة، في صورتها الموسعة، قراءة للذكاء العاطفي باعتباره مجموعة قدرات وكفاءات يمكن أن تسهم في جودة ممارسة القيادة، لا بوصفه عاملاً وحيداً يفسر الرضا الوظيفي. وتبرز أهمية فهم الآليات التي تنتقل من خلالها هذه القدرات إلى تجربة الموظف، مثل الثقة والتواصل والدعم والعدالة التفاعلية وإدارة النزاع.

كما تؤكد الدراسة أن الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والمصادر. ولذلك ينبغي أن تستجيب المنظمات للنتائج عبر حزمة متكاملة. تجمع بين تطوير القادة وتحسين الحوافز وفرص النمو والبيئة والسياسات.

وتكمن القيمة العلمية للدراسة في اختبار العلاقة ضمن العينة والسياق المحددين، بينما تكمن قيمتها التطبيقية في تحويل النتائج إلى مجالات قابلة للتطوير والقياس. ويظل الالتزام بالدقة المنهجية وعدم تجاوز ما تسمح به البيانات أساساً لمصادقية الاستنتاجات.

خريطة طريق تطبيقية مقترحة

وعلى المستوى التنظيمي، يمكن للمنظمات البدء بقياس خط أساس للرضا وتجربة القيادة، ثم تحديد الفجوات ذات الأولوية. بعد ذلك تصمم تدخلات محددة مع مؤشرات نجاح ومسؤوليات وجدول زمني.

في المرحلة التالية تنفذ البرامج بصورة تجريبية في وحدات مختارة، ثم تراجع النتائج قبل التوسع. ويتيح التطبيق المرحلي التعلم والتعديل.

وأخيراً تدمج الممارسات الناجحة في الأنظمة الدائمة مثل تطوير القيادات وإدارة الأداء، مع إعادة القياس دورياً.

تعزيز قوة المناقشة الأكاديمية

وفي هذا السياق، ينبغي أن تنتقل مناقشة النتائج من مجرد إعادة ذكر الأرقام إلى تفسير معناها وربطها بالنظرية والأدبيات والسياق. لكل نتيجة رئيسة يمكن اتباع تسلسل يبدأ بعرضها بإيجاز، ثم تفسيرها، ثم مقارنتها بدراسات سابقة، ثم مناقشة أسباب الاتفاق أو الاختلاف، وأخيراً بيان دلالتها التطبيقية.

كما ينبغي تجنب الادعاءات التي تتجاوز البيانات، والتمييز بين ما أثبتته الدراسة وما تقترحه الأدبيات كتفسير محتمل

ويجعل هذا الأسلوب الفصل الخامس جزءًا تحليليًا حقيقيًا بدل أن يكون تكرارًا للفصل الرابع

الخلاصة التركيبية

ومن هذا المنطلق، يظهر من التحليل الموسع أن الذكاء العاطفي يمكن أن يعمل من خلال شبكة من الآليات تشمل الثقة والدعم والتواصل والعدالة وجودة العلاقة وإدارة الضغوط. وتساعد هذه الآليات على تفسير سبب ارتباطه بالرضا الوظيفي في عدد من الدراسات.

لكن النتائج التنظيمية تتشكل من تفاعل القيادة مع الأنظمة والثقافة والموارد. ولذلك فإن التفسير الأكثر قوة هو التفسير التكاملية الذي لا يبالغ في دور متغير واحد

وتوفر الدراسة الحالية نقطة انطلاق لفهم هذه العلاقة في سياقها، بينما تتيح التوسعات النظرية والمنهجية صياغة أسئلة أكثر دقة للبحوث اللاحقة

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). القيادة الإدارية الحديثة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أحمد، محمد عبدالعزيز. (2022). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
3. الحربي، خالد بن محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 81-55.
4. الخالدي، إبراهيم. (2020). السلوك التنظيمي في بيئة الأعمال الحديثة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. الزهراني، عبدالرحمن بن علي. (2022). الذكاء العاطفي وأثره في الأداء القيادي بالمؤسسات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 138-115.
6. الشمري، خالد صالح. (2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة، 8(1)، 59-33.

7. السلمي، عبدالرحمن. (2022). القيادة العاطفية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، 14(1)، 77-103.
8. العتيبي، محمد بن عبدالله. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، 35(1)، 90-117.
9. الغامدي، صالح محمد. (2022). أثر القيادة الداعمة في رفع مستويات الرضا الوظيفي. مجلة البحوث الإدارية، 9(3)، 66-93.
10. القحطاني، سعيد بن محمد. (2020). مبادئ القيادة الإدارية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
11. حسن، أحمد محمد. (2020). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
12. المطيري، ناصر عبدالله. (2021). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات. الكويت: دار ذات السلاسل.
13. الحازمي، علي أحمد. (2023). دور الذكاء العاطفي في تطوير القيادة المؤسسية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 11(2)، 118-144.
14. يوسف، محمود محمد. (2021). الذكاء العاطفي وتأثيره في بناء فرق العمل الفعالة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 6(4)، 140-169.
15. محمد، فايز أحمد. (2019). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، 59(2)، 205-231.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ashkanasy, N., & Daus, C. (2005). Rumors of the Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior Are Vastly Exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452.
2. Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, 18(Suppl.), 13-25.
1. Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126.

- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. 2.
Human Relations, 53(8), 1027–1055.
- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books. 3.
- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. San 4.
Francisco: Jossey–Bass.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard 5.
Business Review, 46(1), 53–62.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well–Being at Work. 6.
The Science of Subjective Well–Being, 393–413.
- Kumar, P. (2025). Emotional Intelligence and Employee Engagement and Productivity. 7.
Advances in Consumer Research, 12(4), 88–104.
- Lee, C. C. (2023). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness in 8.
Organizations. Leadership and Organization Development Journal, 44(3), 342–359.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of 9.
Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence? In Emotional 10.
Development and Emotional Intelligence. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, 11.
Findings and Implications. Psychological Inquiry, 15(3), 197–215.
- Miao, C., Humphrey, R., & Qian, S. (2017). A Meta–Analysis of Emotional Intelligence 12.
and Job Satisfaction. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90(2), 177–202.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage 13.
Publications.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson Education. 14.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. (2006). Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction. Journal of Vocational Behavior, 68(3), 461–473. 15.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude. Leadership Quarterly, 13(3), 243–274. 16.
- Yukl, G. (2020). Leadership in Organizations (9th ed.). Pearson. 17.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). Leadership: Theory, Application, and Skill Development. Cengage Learning. 18.
-

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة

أثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات

إعداد الباحث

طارق سعيد الزهراني

الرقم الجامعي: 253002048

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

مقدمة الاستبانة

السادة المشارکین الکرام،

السلام علیکم ورحمة الله وبرکاته،

یقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان:

"أثر الذكاء العاطفي لدى القادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات"

ونظراً لما لديکم من معرفة علمية وخبرة عملية ذات صلة بموضوع البحث، نأمل التکرم بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية.

ونؤكد لکم أن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الشکر والتقدير.

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

o ☐ ذکر

o ☐ أنثى

2. العمر:

o ☐ أقل من 30 سنة

o ☐ 30 – 40 سنة

o ☐ 41 – 50 سنة

o ☐ أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

□ دبلوم 0

□ البكالوريوس 0

□ ماجستير 0

□ دكتوراه 0

4. سنوات الخبرة:

□ أقل من 5 سنوات 0

□ 5 - 10 سنوات 0

□ 11 - 15 سنة 0

□ أكثر من 15 سنة 0

5. القطاع:

□ حكومي 0

□ خاص 0

□ شبه حكومي 0

ثانياً: محور الذكاء العاطفي لدى القادة

العبارة أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

□ يدرك القائد نقاط قوته وضعفه □ □ □ □ □

□ يتحكم القائد في انفعالاته أثناء العمل □ □ □ □ □

□ يتعامل القائد بهدوء مع ضغوط العمل □ □ □ □ □

□ يستمع القائد لمقترحات الموظفين □ □ □ □ □

☐	☐	☐	☐	☐	ينفهم القائد احتياجات العاملين
☐	☐	☐	☐	☐	يشجع القائد التعاون والعمل الجماعي
☐	☐	☐	☐	☐	يمتلك القائد مهارات تواصل فعالة
☐	☐	☐	☐	☐	يعالج القائد المشكلات بأسلوب إيجابي

ثالثاً: محور الرضا الوظيفي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أشعر بالرضا عن طبيعة عملي	☐	☐	☐	☐	☐
أشعر بالتقدير والاحترام من الإدارة	☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر فرص مناسبة للتطوير الوظيفي	☐	☐	☐	☐	☐
أشعر بالعدالة في بيئة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
أشعر بالرضا عن العلاقة مع القائد المباشر	☐	☐	☐	☐	☐
أشعر بالرضا عن بيئة العمل الحالية	☐	☐	☐	☐	☐
أرغب بالاستمرار في العمل بالمنظمة	☐	☐	☐	☐	☐
أوصي الآخرين بالعمل في هذه المنظمة	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق (ب)

نموذج تحكيم الاستبانة

اسم المحكم.....:

التخصص.....:

جهة العمل.....:

يرجى التكرم بإبداء الرأي حول مدى مناسبة فقرات الاستبانة من حيث:

- سلامة الصياغة اللغوية.
 - وضوح العبارات.
 - ارتباط الفقرات بمحاور الدراسة.
 - ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة.
 - إضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة عند الحاجة.
- والله ولي التوفيق.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of emotional intelligence among administrative leaders on the level of job satisfaction of employees in Saudi organizations. This was achieved by examining and analyzing the dimensions of emotional intelligence—namely self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills—and demonstrating their impact on improving human relations within the work environment and enhancing employee job satisfaction. Additionally, the study sought to uncover the nature of the relationship between emotional intelligence and job satisfaction, identifying the dimensions most influential in shaping employees' attitudes toward their jobs, as well as their sense of stability and organizational commitment. The study further aimed to measure the level of emotional intelligence among administrative leaders in Saudi organizations, assess the level of employee job satisfaction, and analyze the impact of emotional intelligence-driven leadership practices on fostering a positive work environment that contributes to boosting morale and improving job performance. Finally, it sought to provide a set of practical recommendations and proposals that Saudi organizations can leverage to develop the skills of their administrative leaders and enhance their capabilities in dealing with employees more effectively. This, in turn, would reflect positively on institutional performance and the achievement of organizational goals in light of the rapid challenges and changes characterizing the modern business environment.

Keywords: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Administrative Leadership, Organizational Commitment, Saudi Organizations, Descriptive-Analytical Approach.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

The Impact of Leaders' Emotional Intelligence on Employee Job Satisfaction: An Applied Study on Saudi Organizations

Prepared by:

Tariq Saeed Ali AlZahrani

Supervised by:

Dr. AlFaisal AbdulHamid Muhammad Hassan

2026