

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال



## تأثير الذكاء العاطفي للقادة على أداء الفرق في بيئات العمل المتغيرة

تقديم الطالب

ياسر الشويعر (120172)

إشراف

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد

عام

2024

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين. أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الله سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى، وعلى توفيقه وعونه في إتمام هذه الدراسة.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، صرح العلم والمعرفة، على ما وفرت من بيئة أكاديمية متميزة ساهمت في صقل مهاراتي البحثية وتوسيع آفاقي العلمية. كما أخص بالشكر الأساتذة المشرفين على هذه الرسالة، الذين لم يبخلوا علي بوقتهم وجهدهم، وكانوا نبزاً يضئ دربي في رحلة البحث العلمي.

الشكر موصول إلى إدارة الجامعة وكافة منسوبيها على جهودهم الحثيثة في تذليل الصعاب وتوفير سبل النجاح لطلاب العلم. كما أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس وزملائي الباحثين على ما قدموه من دعم ومشورة قيمة أثرت هذه الدراسة.

وأخيراً وليس آخراً، أتقدم بعميق الشكر والعرفان لعائلتي الكريمة وأصدقائي الأعزاء على دعمهم اللامحدود ومساندتهم المستمرة. لقد كانوا خير عون وسند لي في هذه الرحلة العلمية، وكان لوجودهم في حياتي الأثر الكبير في تحقيق هذا الإنجاز.

## فهرس المحتويات

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 1.....  | المقدمة                                       |
| 2.....  | مشكلة الدراسة                                 |
| 3.....  | أهمية الدراسة                                 |
| 3.....  | الأهمية العلمية للدراسة                       |
| 3.....  | الأهمية العملية للدراسة:                      |
| 4.....  | أهداف الدراسة                                 |
| 4.....  | تساؤلات الدراسة                               |
| 4.....  | فرضيات الدراسة                                |
| 5.....  | الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 5.....  | مقدمة                                         |
| 6.....  | الدراسات السابقة                              |
| 15..... | التعقيب على الدراسات السابقة:                 |
| 18..... | مفاهيم الدراسة                                |
| 19..... | الإطار النظري                                 |
| 19..... | مفهوم الذكاء العاطفي:                         |
| 20..... | أهمية الذكاء العاطفي:                         |
| 22..... | أبعاد الذكاء العاطفي:                         |
| 24..... | أهمية الذكاء العاطفي في القيادة:              |
| 25..... | أداء الفرق في المنظمات الحديثة:               |

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| 26 | بيئات العمل المتغيرة: التحديات والفرص        |
| 27 | تأثير الذكاء العاطفي للقادة على أداء الفرق:  |
| 28 | استراتيجيات تطوير الذكاء العاطفي لدى القادة: |
| 30 | قياس تأثير الذكاء العاطفي على أداء الفرق:    |
| 32 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                 |
| 32 | مقدمة                                        |
| 32 | منهجية الدراسة                               |
| 33 | مجتمع الدراسة وعينتها                        |
| 37 | أدوات الدراسة                                |
| 37 | صدق وثبات الاستبيان                          |
| 41 | حدود الدراسة                                 |
| 41 | المقاييس والاختبارات الإحصائية               |
| 42 | الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج        |
| 42 | مقدمة                                        |
| 43 | الإجابة عن تساؤلات الدراسة                   |
| 62 | توصيات الدراسة                               |
| 64 | قائمة المراجع                                |
| 68 | الملحق: استبيان الدراسة                      |

## فهرس الجداول

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 33 | جدول 1: توزيع العينة تبعاً للجنس.....                            |
| 34 | جدول 2: توزيع العينة تبعاً للعمر .....                           |
| 35 | جدول 3: توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي.....              |
| 36 | جدول 4: توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة العملية.....             |
| 37 | جدول 5: محاور استبيان الدراسة.....                               |
| 38 | جدول 6: معاملات الاتساق الداخلي لمحور الذكاء العاطفي للقادة..... |
| 39 | جدول 7: معاملات الاتساق الداخلي لمحور أداء فرق العمل.....        |
| 40 | جدول 8: معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان .....              |
| 43 | جدول 9: تحليل بيانات بعد الوعي الذاتي.....                       |
| 45 | جدول 10: تحليل بيانات بعد إدارة الوقت.....                       |
| 47 | جدول 11: تحليل بيانات بعد الوعي الاجتماعي.....                   |
| 49 | جدول 12: تحليل بيانات بعد إدارة العلاقات .....                   |
| 51 | جدول 13: تحليل بيانات بعد التواصل الفعال.....                    |
| 53 | جدول 14: تحليل بيانات بعد الثقة المتبادلة.....                   |
| 55 | جدول 15: تحليل بيانات بعد حل النزاعات .....                      |
| 57 | جدول 16: تحليل بيانات بعد الابتكار .....                         |
| 59 | جدول 17: تحليل بيانات بعد التكيف مع التغيير.....                 |
| 61 | جدول 18: العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق.....      |

## فهرس الأشكال

- شكل 1: توزع العينة تبعاً للجنس ..... 33
- شكل 2: توزع أفراد العينة تبعاً للعمر ..... 34
- شكل 3: توزع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي ..... 35
- شكل 4: توزع أفراد العينة تبعاً للخبرة العملية ..... 36

## الملخص

تستعرض هذه الدراسة بعنوان "تأثير الذكاء العاطفي للقادة على أداء الفرق في بيئات العمل المتغيرة" العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة وأداء فرق العمل في سياقات ديناميكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من 50 قائد فريق أو مدير في مؤسسات تتمتع ببيئات عمل متغيرة. شملت محاور الاستبانة أبعاد الذكاء العاطفي مثل الوعي الذاتي وإدارة الذات والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، بالإضافة إلى أبعاد أداء فرق العمل مثل التواصل الفعال والثقة المتبادلة وحل النزاعات والابتكار والتكيف مع التغيير. أظهرت نتائج تحليل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) موثوقية عالية للأبعاد، حيث تراوحت القيم بين 0.68 و 0.85، مما يدل على صلاحية الأداة للقياس. تشير النتائج إلى أهمية الذكاء العاطفي في تعزيز أداء الفرق، خاصة في البيئات المتغيرة، مما يفتح المجال لتطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في هذا المجال. وتوصي الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث على عينات أكبر وفي قطاعات متنوعة، فضلاً عن دمج مفاهيم الذكاء العاطفي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء العاطفي، أداء الفرق، بيئات العمل المتغيرة.

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها إلى تحقيق أهدافها وتعزيز موقعها التنافسي من خلال الاستفادة من مواردها وإمكانياتها. ومع التسارع الكبير في التطورات على الصعد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية، نجد أن المؤسسات أصبحت تبحث عن أفضل الممارسات الإدارية التي تساعد على التفوق والتميز.

ويُعد النجاح في تحقيق الأهداف مرتبطاً بوجود قيادة حكيمة تعتمد على مهارات وقدرات القادة، حيث يرى المفهوم الحديث للقيادة الفعالة أنها ليست صفة مكتسبة فحسب، بل تُعدّ نشاطاً يمكن تعلمه وتطويره. ويعتمد نجاح القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة على الإدارة المثلى للموارد البشرية والمادية، بجانب القدرة على مواجهة التغيرات التي قد تؤثر في الأنشطة المختلفة. يُعتبر إنشاء فرق العمل عبر تقسيم المهام وسيلةً حديثة لتعزيز التخصص والتميز، مما يتيح للمؤسسة التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

بناءً على ذلك، أصبح من الضروري اعتماد نهج فرق العمل كاستراتيجية تهدف إلى استثمار الموارد البشرية بشكل فعال، حيث تبرز أهمية القيادة في تنظيم الفرق وتوجيهها ومراقبتها، مما يعزز الأداء ويرفع من معنويات الأعضاء، ويساعد في تحقيق الأهداف الفردية للفرق والأهداف العامة للمؤسسة. ويتطلب هذا وجود قائد يمتلك المهارات اللازمة لإدارة الفريق وتحسين أدائه، من خلال خلق بيئة عمل مشجعة على الابتكار والانتماء وتوضيح الأهداف المشتركة، مع التركيز على رفع مستوى الأداء وتحقيق الإنجازات.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات اليوم، أصبح الذكاء العاطفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح القادة وتفوقهم. فالذكاء العاطفي يُشير إلى قدرة الفرد على فهم وإدراك مشاعره ومشاعر الآخرين وإدارتها بشكل فعال، مما يساعد القادة على التواصل بفاعلية وبناء علاقات متينة مع أعضاء فرقهم.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي يكونون أكثر قدرة على تحفيز فرقهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وفي بيئات العمل المتغيرة التي تتسم بسرعة التطورات التكنولوجية والاقتصادية، يبرز دور القيادة العاطفية في تمكين الفرق من التكيف والنمو في مواجهة هذه التحولات. التغيرات المستمرة في بيئات العمل تشكل تحديات متزايدة أمام القادة وفرقهم؛ حيث إن التحول الرقمي، وتغير متطلبات العملاء، وارتفاع حدة التنافس في الأسواق، جميعها تتطلب مرونة واستجابة سريعة.

وهنا يظهر دور الذكاء العاطفي للقادة في مساعدة فرقهم على مواجهة هذه التحديات بثقة وفاعلية. كما يُسهم الذكاء العاطفي بشكل كبير في تحسين التواصل داخل الفريق، وبناء الثقة المتبادلة، وتعزيز آليات حل النزاعات، مما يسهم في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية، خاصة في ظل الضغوط والتغيرات التي قد تولد التوتر لدى أعضاء الفريق.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة الوثيقة بين الذكاء العاطفي لدى القادة وأداء فرق العمل في البيئات المتغيرة. ونتطلع من خلال تحليل هذه العلاقة إلى تقديم رؤى مفيدة حول كيفية تعزيز فاعلية القيادة وتحسين أداء الفرق في ظل التحديات المعاصرة.

## مشكلة الدراسة

في عالم الأعمال المتسارع، حيث تتشابك التكنولوجيا بالابتكار والتغيير هو الثابت الوحيد، يواجه القادة تحديًا جديدًا: كيف يقودون فرقهم إلى تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والإبداع في ظل هذا التلاطم المستمر؟ إن نجاح المؤسسات لم يعد مقتصرًا على امتلاك أحدث التقنيات أو أفضل الخطط الاستراتيجية، بل يتجاوز ذلك إلى القدرة على بناء فرق متماسكة وملهمة قادرة على التكيف مع المتغيرات بمرونة.

وفي قلب هذا التحدي، يبرز سؤال حاسم: ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي للقادة في هذه المعادلة؟ هل يمكن أن يكون هذا النوع من الذكاء هو المفتاح لفتح أبواب الإبداع والابتكار في الفرق؟ وهل يمكن أن يكون هو العامل الفارق الذي يميز بين القادة الناجحين والآخرين؟

إن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة على هذه التساؤلات من خلال استكشاف العلاقة المعقدة بين الذكاء العاطفي للقادة وأداء فرقهم في بيئات العمل المتغيرة. فهل يمكننا القول إن القادة الذين يتمتعون بوعي عاطفي عالٍ وقدرة على إدارة عواطفهم وعواطف الآخرين هم أكثر قدرة على بناء فرق عالية الأداء؟ وهل يمكن أن يكون لهذا النوع من القيادة تأثير مباشر على نتائج الأعمال؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تحمل أهمية كبيرة للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء في صدارة المنافسة. فمن خلال فهم الآليات التي تربط بين الذكاء العاطفي وأداء الفرق، يمكن للمؤسسات أن تستثمر في تطوير قدرات قياداتها وأن تبني ثقافة تنظيمية تعتمد على الذكاء العاطفي، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل.

## أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية للدراسة

1. إغناء النظرية القيادية: تساهم هذه الدراسة في تعميق الفهم النظري للقيادة من خلال ربط مفهوم الذكاء العاطفي بأداء الفرق، مما يضيف بعداً جديداً للنظريات القائمة حول القيادة الفعالة.
2. تطوير مقاييس جديدة: قد تسفر الدراسة عن تطوير أدوات ومقاييس جديدة لقياس الذكاء العاطفي لدى القادة وأدائه، مما يعزز دقة البحوث المستقبلية في هذا المجال.
3. فحص النماذج النظرية: يمكن للدراسة أن تساهم في فحص مدى صحة النماذج النظرية التي تربط بين الذكاء العاطفي وأداء الفرق، وتعديلها أو تطوير نماذج جديدة بناءً على النتائج.
4. تحديد العلاقة السببية: تسعى الدراسة إلى تحديد العلاقة السببية بين الذكاء العاطفي وأداء الفرق، مما يساعد على فهم الآليات التي تؤثر من خلالها هذه العلاقة.
5. تعميم النتائج: يمكن تعميم نتائج الدراسة على سياقات ثقافية ومنظمة مختلفة، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية شاملة حول أهمية الذكاء العاطفي في القيادة.

### الأهمية العملية للدراسة:

1. تطوير برامج تدريب القادة: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير برامج تدريب فعالة تركز على تنمية الذكاء العاطفي لدى القادة، مما يساهم في تحسين أدائهم ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسات.
2. تحديد معايير اختيار القادة: تساعد الدراسة في تحديد المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار القادة، حيث يمكن اعتبار الذكاء العاطفي أحد المعايير الأساسية في عملية الاختيار.
3. تحسين بيئة العمل: يمكن للمؤسسات أن تستفيد من نتائج الدراسة لتحسين بيئة العمل من خلال تشجيع القادة على تطوير مهاراتهم العاطفية، وبناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التواصل والتعاون.
4. رفع مستوى الرضا الوظيفي: يساهم القادة ذوو الذكاء العاطفي العالي في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ويقلل من معدلات التغيب والانسحاب.
5. تحقيق ميزة تنافسية: يمكن للمؤسسات التي تستثمر في تطوير الذكاء العاطفي لدى قياداتها أن تحقق ميزة تنافسية من خلال الحصول على فرق عمل أكثر إنتاجية وإبداعاً.

## أهداف الدراسة

بناءً على ما سبق، يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة على النحو التالي:

### 1. الهدف العام:

الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق في بيئات العمل المتغيرة.

### 2. الأهداف الفرعية:

- الهدف الأول: قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى عينة من القادة في مختلف المؤسسات.
- الهدف الثاني: تقييم أداء الفرق التي يقودها هؤلاء القادة.
- الهدف الثالث: تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق، هل هي علاقة موجبة أم سالبة؟ وما هي قوة هذه العلاقة؟
- الهدف الرابع: تحديد الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي التي تؤثر بشكل أكبر على أداء الفرق.
- الهدف الخامس: تقديم توصيات عملية للمؤسسات والقادة حول كيفية تطوير الذكاء العاطفي وتحسين أداء الفرق.

## تساؤلات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة المذكورة، يمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

1. ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة في المؤسسات المستهدفة؟
2. كيف يمكن تقييم أداء الفرق التي يقودها هؤلاء القادة في بيئات العمل المتغيرة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق التي يقودونها؟
4. ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق؟ وما هي قوة هذه العلاقة؟

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق في بيئات العمل المتغيرة.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

### مقدمة

في ظل التغيرات السريعة والمتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبحت قدرة المنظمات على التكيف مع هذه التغيرات عاملاً حاسماً لتحقيق النجاح والاستدامة. وفي هذا السياق، يبرز دور القادة كعامل رئيسي في قيادة الفرق نحو تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. ومن بين المهارات القيادية التي اكتسبت أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة، يأتي الذكاء العاطفي كأحد الركائز الأساسية التي تُحدد فعالية القادة في إدارة الفرق وتحفيزها.

يُعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على فهم وإدارة المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين، واستخدام هذه القدرة لتعزيز التفاعلات الإنسانية وتحقيق الأهداف المشتركة. وفقاً لـ (Goleman 1995)، فإن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي يكونون أكثر قدرة على بناء علاقات قوية مع فرقهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومحفزة. هذه البيئة تُعزز من أداء الفرق وقدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة.

في هذا الفصل، سنستعرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق، مع التركيز على كيفية تأثير المهارات العاطفية للقادة على تفاعلات الفريق ونتائجه. سنناقش أيضاً الإطار النظري الذي يُفسر هذه العلاقة، مستندين إلى نظريات القيادة العاطفية ونظريات العمل الجماعي. من خلال هذا التحليل، نهدف إلى فهم أعمق لكيفية استفادة المنظمات من الذكاء العاطفي لتعزيز أداء فرقها في بيئات العمل الديناميكية.

ستغطي هذه المراجعة مجموعة واسعة من الأبحاث التي تناولت تأثير الذكاء العاطفي على جوانب مختلفة من أداء الفرق، بما في ذلك التواصل، والتعاون، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات. سنستعرض أيضاً الأدلة التي تُظهر كيف يمكن للقادة الذين يتمتعون بمهارات عالية في الذكاء العاطفي تحفيز فرقهم وزيادة إنتاجيتهم، حتى في ظل الظروف الصعبة.

يُعتبر هذا الفصل محاولة لفهم الدور الحيوي الذي يلعبه الذكاء العاطفي في قيادة الفرق، وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة من هذه المهارات لتحقيق النجاح في بيئات العمل المتغيرة. من خلال تحليل الدراسات السابقة والإطار النظري، نهدف إلى تقديم رؤية شاملة تُساهم في تعزيز فهمنا لهذا الموضوع الحيوي.

## الدراسات السابقة

شهد عالم الأعمال ثورة صامتة في السنوات الأخيرة، حيث انتقلت الأنظار من التركيز على المهارات التقنية إلى أهمية المهارات الشخصية والاجتماعية. والذكاء العاطفي هو أحد أبرز هذه المهارات، وقد أظهرت الدراسات السابقة أن له تأثيرًا كبيرًا على مختلف جوانب الحياة المهنية، بما في ذلك القيادة وأداء الفرق. في هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في قيادة الفرق في بيئات العمل المتغيرة. وفيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة.

دراسة شين (2014) بعنوان: "أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي العمل دراسة اتجاهات عينة من اساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة 2014/01/05".

في ظل الاهتمام المتزايد بأثر الذكاء العاطفي على نجاح المؤسسات، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المحوري الذي تلعبه القيادة القائمة على الذكاء العاطفي في ميدان التعليم العالي. انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، بصفتهم قادة للعملية التعليمية داخل الفصول الدراسية، يتمتعون بقدرة كبيرة على التأثير إيجابًا على أداء الطلاب وتحصيلهم العلمي من خلال توظيف مهارات الذكاء العاطفي.

اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه خصيصًا لقياس مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية الذكاء العاطفي في القيادة التربوية. وقد تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس تمثل مختلف التخصصات والخبرات الأكاديمية في عدد من الجامعات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس المشاركين أدركت أهمية الذكاء العاطفي في الارتقاء بمستوى التعليم وبناء علاقات إيجابية مع الطلاب. كما أشارت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بمهارات عالية في الذكاء العاطفي كانوا أكثر قدرة على إدارة الضغوط المهنية وتوفير بيئة تعليمية محفزة.

في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مع التركيز بشكل خاص على تقنيات إدارة العواطف وتحسين التواصل مع الطلاب. كما تدعو الدراسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث لتقييم أثر الذكاء العاطفي على مخرجات التعليم بشكل أكثر عمقًا، وذلك بهدف تطوير استراتيجيات تعليمية فعالة تستند إلى مبادئ الذكاء العاطفي.

دراسة علي والغالب (2015) بعنوان: "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط و جنوب العراق".

رمى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة الترابطية بين امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية لمهارات الذكاء العاطفي وبين ممارستهم لنمط القيادة التحويلية القائم على الحكمة. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لقياس مستويي الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى عينة مكونة من مائة قيادي جامعي من مختلف المستويات الإدارية في إحدى عشرة جامعة عراقية.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، مما يؤكد على أن للذكاء العاطفي تأثيراً مباشراً وغير مباشر على ممارسة القيادة التحويلية. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادات الأكاديمية التي تتمتع بمستويات عالية من الذكاء العاطفي تميل إلى ممارسة نمط القيادة التحويلية بشكل أكبر، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة إيلاء اهتمام أكبر لتطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادات الأكاديمية من خلال برامج تدريبية متخصصة، ودمج هذه المهارات ضمن معايير اختيار وتقييم القيادات في المؤسسات التعليمية العليا. كما تشجع الدراسة على إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية لاستكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة المختلفة في سياقات ثقافية واجتماعية متباينة، وذلك بهدف تطوير نماذج قيادية أكثر ملاءمة للبيئات التعليمية المعاصرة.

دراسة الحلالمة وآخرون (2018): "الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر المديرين".

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز تأثير الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة، وذلك من منظور المديرين العاملين فيها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها. شمل مجتمع الدراسة جميع المستشفيات الأردنية، بينما تركزت عينة الدراسة على المستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق العاصمة عمان. تألفت وحدة التحليل من 71 مديراً للإدارات والدوائر في هذه المستشفيات، مما وفر نظرة شاملة وعميقة للموضوع قيد الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للجداريات القيادية على كل من جودة الخدمات والذكاء العاطفي في المستشفيات المستهدفة. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي مباشر للذكاء العاطفي على جودة الخدمات عند نفس مستوى الدلالة. الأهم من ذلك، أكدت الدراسة الدور الوسيط الهام للذكاء العاطفي في تعزيز العلاقة بين الجداريات القيادية وجودة الخدمات، مما يشير إلى أهمية هذا العامل في تحسين الأداء الكلي للمستشفيات.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إيلاء اهتمام أكبر لتطوير الجداريات القيادية وتعزيز الذكاء العاطفي لدى المديرين في المستشفيات الأردنية الخاصة. كما اقترحت الدراسة تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتنمية هذه المهارات، وإجراء تقييمات دورية لمستويات الذكاء العاطفي والجداريات القيادية لدى الكوادر الإدارية. إضافة إلى ذلك، شددت التوصيات على أهمية إنشاء نظام حوافز يشجع على تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي في الممارسات الإدارية اليومية، مما قد يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا المرضى والعاملين على حد سواء.

دراسة الشهري وآخرون (2018): "استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها في رأس المال البشري ضمن رؤية المملكة 2030 (بالطبيق على عينة من القيادات الإدارية لمجموعة من الشركات الصناعية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية)".

استكشفت هذه الدراسة مدى تطبيق استراتيجيات الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التحويلية في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030. كما هدفت إلى تقييم واقع إدارة رأس المال البشري في هذه الشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة مصممة خصيصاً لجمع البيانات من القيادات الإدارية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.

بينت نتائج الدراسة موافقة قوية من المشاركين على تطبيق استراتيجيات الذكاء العاطفي في شركاتهم. كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التحويلية من جهة، وإدارة رأس المال البشري من جهة أخرى. وقد تبين أن ممارسة القيادة التحويلية كان لها التأثير الأكبر على إدارة رأس المال البشري، تليها تطبيق استراتيجيات الذكاء العاطفي. إضافة إلى ذلك، وُجد أن ممارسة القيادة التحويلية يمكن أن تفسر حوالي 67% من التغيرات في إدارة رأس المال البشري.

انطلاقاً من هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات، أبرزها ضرورة دعم القادة لمرؤوسيهـم في تطوير رؤية مستقبلية والسعي نحو التعلم المستمر. كما اقترحت الدراسة تعزيز برامج التدريب على الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وتطوير استراتيجيات لتحسين إدارة رأس المال البشري في الشركات الصناعية. أخيراً، أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث لتقييم تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي والإنتاجية على المدى الطويل، وذلك لضمان التوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

دراسة عيسى ومهيري (2019): "المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل دراسة سوسيو\_تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بادرار".

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل في السياق الاقتصادي، مع التركيز على تحديد أثر مختلف أبعاد القيادة على فعالية الفرق. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين استبانة مصممة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. شملت عينة البحث 50 موظفًا وموظفة من الفرق التقنية المتخصصة في صيانة وتركيب شبكات الاتصالات، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب الحصر الشامل لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ملموس للمهارات القيادية على كفاءة فرق العمل، مع بروز المعرفة والمهارات التنظيمية كأكثر العوامل تأثيراً في هذا الصدد. وفي المقابل، لوحظ تأثير محدود للغاية للمهارات الإنسانية على أداء الفرق التقنية. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين تُعزى لمتغيرات العمر والمستوى التعليمي، بينما برزت فروق جوهرية مرتبطة بمتغير الخبرة المهنية.

قدمت الدراسة استناداً إلى هذه النتائج مجموعة من التوصيات لتعزيز فعالية القيادة وتحسين أداء فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية. أولاً، أوصى الباحثون بتكثيف الجهود لتطوير المهارات التنظيمية والمعرفية للقادة، نظراً لدورها المحوري في تعزيز أداء الفرق. ثانياً، اقترحت الدراسة إجراء بحوث معمقة لفهم أسباب محدودية تأثير المهارات الإنسانية على أداء الفرق التقنية، مع تطوير استراتيجيات لتعزيز هذا الجانب. ثالثاً، أوصت بتصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة تراعي مستويات الخبرة المختلفة، استجابة للفروق الملحوظة في الآراء بناءً على هذا المتغير. وأخيراً، شددت الدراسة على أهمية إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات اقتصادية متنوعة، بهدف تطوير نموذج قيادي شامل يمكن تطبيقه في مختلف البيئات التنظيمية، مما قد يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة.

دراسة الشايح والمطيري (2019): " الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات".

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي وممارسات القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب بالمملكة العربية السعودية. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات من عينة عشوائية شملت 264 معلمة من مختلف المدارس في المحافظة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قائدات المدارس يتمتعن بمستوى عالٍ من مهارات الذكاء العاطفي وممارسات القيادة الخادمة، كما كشفت عن وجود ارتباط إيجابي قوي بين هذين المتغيرين. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تطوير مهارات الذكاء العاطفي كوسيلة لتعزيز نمط القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية.

قدمت الدراسة بناءً على النتائج المستحصل عليها مجموعة من التوصيات، منها: تنظيم برامج تدريبية مكثفة لتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية، وعقد ورش عمل ومحاضرات حول مفاهيم وتطبيقات القيادة الخادمة في السياق المدرسي. كما أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بتحسين العلاقات الإنسانية بين القائدات والمعلمات، واقترحت إجراء المزيد من البحوث لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على فعالية القيادة التربوية في المنطقة. تهدف هذه التوصيات إلى تطوير أداء القيادات التربوية وتحسين جودة التعليم في محافظة المذنب بشكل خاص، وفي المملكة العربية السعودية بشكل عام.

دراسة لزرق (2020) بعنوان: " دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة دراسة حالة: بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية بمعسكر".

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة في القطاعين الاقتصادي والإداري العام. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين نموذجًا متعدد الأبعاد بار-أون وباركر (2000) لقياس الذكاء العاطفي، شمل الذكاء الشخصي، الذكاء الاجتماعي، القدرة على التكيف، إدارة الضغوط، والحالة المزاجية العامة. لقياس فعالية القيادة، تم استخدام نموذج مستقل تم تطويره خصيصًا لهذا الغرض بالاعتماد على نموذج توماس كينت (2001). جمعت البيانات من عينة من القادة في كلا القطاعين، وتم تحليلها باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

جمع الباحثون البيانات اللازمة من عينة من القادة في القطاعين الاقتصادي والإداري العام، ثم قاموا بتحليل العلاقات بين المتغيرات إحصائياً وتم التوصل إلى نتائج الدراسة التي تتلخص في وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة في كل من القطاع الاقتصادي والإداري العام. هذه النتائج تؤكد أهمية الذكاء العاطفي كعامل حاسم في نجاح القيادة، بغض النظر عن طبيعة القطاع.

اقتُرحت الدراسة بناءً على هذه النتائج عدة توصيات لتعزيز فعالية القيادة في المؤسسات. أولاً، ينبغي إيلاء اهتمام أكبر لتطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى القادة من خلال برامج تدريبية متخصصة. ثانياً، يمكن للمؤسسات أن تدمج تقييم الذكاء العاطفي في عمليات اختيار وترقية القادة. ثالثاً، يُقترح إجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على فعالية القيادة، مثل الثقافة التنظيمية أو نوع القطاع. أخيراً، يمكن توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى ومناطق جغرافية مختلفة للتحقق من قابلية تعميم النتائج.

دراسة الشاعر والخشالي (2021) بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية".

ضمن إطار السعي لفهم دور الذكاء العاطفي في تعزيز القيادة الأخلاقية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين هذين المفهومين في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية لقياس الذكاء العاطفي، وهي: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. وفيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية، تم تقييمها من خلال أربعة أبعاد تشمل: احترام الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة مع الآخرين، والصدق مع الآخرين.

تم تنفيذ الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية تضم 265 عاملاً من مختلف الشركات في هذا القطاع. وقد تم اختيار هؤلاء العاملين كعينة تمثل وحدة التحليل الأساسية للدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة مصممة بعناية لتلبية احتياجات البحث. كما تم تطبيق مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الانحدار البسيط والمتعدد، لتحليل البيانات بشكل دقيق.

أظهرت النتائج أن هناك مستويات مرتفعة من الأهمية لكل من الذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية في الشركات المدروسة. وقد أكدت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة

الأخلاقية، مما يشير إلى أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ يمكنهم تعزيز بيئة عمل أخلاقية وإيجابية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تركز شركات الصناعات الكهربائية الأردنية على تطوير مهارات العاملين في إدارة الذات والتحكم في الانفعالات، بالإضافة إلى تعزيز العلاقات الإيجابية داخل الفرق. دراسة حماد (2021) بعنوان: "أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية (دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين)".

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الإلكترونية وأداء فرق العمل الافتراضية في قطاع التأمين المصري. تم تحليل ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الإلكترونية: فعالية قرارات القائد الإلكتروني، الثقة الإلكترونية، والبعد التكنولوجي للمؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال عينة عشوائية طبقية شملت 280 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية في شركة مصر للتأمين، بما في ذلك الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين كل من الأبعاد الثلاثة للقيادة الإلكترونية وأداء فرق العمل الافتراضية. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تطوير مهارات القيادة الإلكترونية وتعزيز الثقة في البيئات الافتراضية لتحسين كفاءة العمل عن بعد.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين فعالية القيادة الإلكترونية وأداء الفرق الافتراضية في قطاع التأمين. من أبرز هذه التوصيات إنشاء نظام إدارة معرفة مركزي لتوثيق وأرشفة الخبرات والدروس المستفادة من عمل الفرق الافتراضية. هذا النظام سيكون بمثابة مورد قيم للعاملين في مختلف فروع الشركة، مما يساعد في تسريع عملية حل المشكلات وتحسين صنع القرار. كما اقترحت الدراسة تطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات القيادة الإلكترونية وبناء الثقة في البيئات الافتراضية. إضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تحديث البنية التكنولوجية للشركة لضمان دعم فعال للعمل عن بعد وتحسين التواصل بين أعضاء الفرق الافتراضية.

دراسة النجار (2023) بعنوان: "الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية".

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي للعاملين، مع التركيز على دور الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات النظرية من المصادر المكتوبة، بينما تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض. شملت عينة الدراسة 157 موظفاً يمثلون مجتمع البحث بأكمله في البنوك التجارية بالمنطقة المستهدفة.

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وكل من السلوك الإبداعي والذكاء العاطفي. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي وأبعاد السلوك الإبداعي.

قدمت الدراسة بناءً على النتائج السابقة عدة توصيات، أبرزها ضرورة العمل على تحسين المنظور الأخلاقي لدى القادة وتعزيز الكفاءة الإبداعية للعاملين. كما أوصت بتنمية وتطوير رأس المال الفكري والوعي الذاتي لدى العاملين، مع التأكيد على أهمية تقوية العلاقات الإيجابية بينهم. أشارت التوصيات أيضاً إلى ضرورة زيادة إدراك العاملين لأهمية هذه العوامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية في المنطقة. تقترح هذه النتائج والتوصيات أن تطوير القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي قد يكون استراتيجية فعالة لتعزيز السلوك الإبداعي وتحسين الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي.

دراسة بقشان (2023) بعنوان: "أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية".

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على كفاءة الفرق الافتراضية، مع تأكيد خاص على أهمية العلاقات الإنسانية وتقويض الصلاحيات. ومع ذلك، لم تظهر الدراسة فروقاً جوهرية في استجابات المشاركين تعزى للعوامل الديموغرافية المدروسة.

استناداً إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الاستراتيجية. أبرزها ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في مؤسسات الاتصالات السعودية لتحسين أداء الموظفين وتعزيز ولائهم التنظيمي. كما اقترحت الدراسة نشر ثقافة القيادة التشاركية عبر مختلف المستويات الإدارية والفرق الافتراضية. إضافة إلى ذلك، أوصى الباحثون باستقطاب قيادات تتمتع بمهارات متقدمة في إدارة الفرق الافتراضية، مع التركيز على توظيف كوادر ذات كفاءات تقنية عالية لضمان تنفيذ المهام بفعالية في البيئة الرقمية. هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في عصر التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسة مبروك (2023) بعنوان: "فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل".

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة المعقدة بين النمط القيادي الديمقراطي وجودة الحياة الوظيفية في القطاع القضائي المصري، مع التركيز على الدور الوسيط لفعالية فرق العمل. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين استبانة تم تطويرها وتحكيمها علميًا لضمان صدقها وثباتها. شملت عينة الدراسة 313 موظفًا من العاملين في القضاء الفني بوزارة العدل المصرية، مما وفر قاعدة بيانات غنية للتحليل الإحصائي.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثيرات متباينة لأبعاد القيادة الديمقراطية على مختلف جوانب جودة الحياة الوظيفية وفعالية فرق العمل. فقد ظهر تأثير إيجابي قوي لسلوكيات وأخلاقيات القيادة الديمقراطية على فعالية فرق العمل، بينما ارتبطت اتجاهات وقيم القيادة بشكل وثيق بكفاية وعدالة نظام الأجور والحوافز. كما أظهرت النتائج أن فعالية فرق العمل لها تأثير إيجابي على بعض جوانب جودة الحياة الوظيفية، خاصة فيما يتعلق بالرواتب والحوافز وبيئة العمل، دون أن يكون لها تأثير ملحوظ على المشاركة في صنع القرارات. أكدت الدراسة أيضًا على الدور الوسيط الجزئي لفعالية فرق العمل في العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وجودة الحياة الوظيفية.

استنادًا إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والبحثية. على الصعيد التطبيقي، أوصى الباحثون بتعزيز آليات عمل الفرق في القضاء الفني، وإعادة النظر في نظام الأجور والحوافز لضمان العدالة والكفاية، مع التركيز على تحسين بيئة العمل للخبراء القضائيين. أما على الصعيد البحثي، فقد اقترحت الدراسة توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة أنماط قيادية أخرى مثل القيادة الإبداعية، وتحليل تأثيرها على الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي في مختلف قطاعات وزارة العدل. هذه التوصيات تهدف إلى تطوير الممارسات القيادية والإدارية في القطاع القضائي، مما قد يسهم في تحسين جودة الخدمات القضائية وتعزيز فعالية المنظومة العدلية في مصر.

دراسة خيار وبوعمامة (2023): "الأنماط القيادية عند رؤساء فرق العمل وأثرها على دافعية الانجاز لدى المرؤوسين -دراسة ميدانية بمؤسسة الوكالة الوطنية للطرق السيارة".

سلطت هذه الدراسة الضوء على أهمية القيادة في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية والوصول إلى الأهداف المرجوة. كما سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة على دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين وأعضاء فرق العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين في مؤسسات اقتصادية مختارة. شملت العينة مجموعة متنوعة من المستويات الإدارية لضمان تمثيل شامل لوجهات النظر المختلفة حول موضوع القيادة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين نمط القيادة المتبع ومستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين. كما كشفت النتائج عن أهمية دور القيادة في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، أبرزت الدراسة تأثير القيادة الفعالة على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز فعالية القيادة في المؤسسات الاقتصادية. تضمنت هذه التوصيات تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية، وتبني أنماط قيادية تحفيزية تعزز دافعية العاملين، وإنشاء نظام لتقييم وتطوير الأداء القيادي بشكل مستمر. كما اقترحت الدراسة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية لاستكشاف العوامل المؤثرة على فعالية القيادة في سياقات تنظيمية مختلفة.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة في سياقات متنوعة، بالإضافة إلى استكشاف تأثير أنماط قيادية مختلفة على أداء الفرق وفعالية المؤسسات. هذه الدراسات قدمت إسهامات قيمة في فهم الدور المحوري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. تنوعت هذه الدراسات بين القطاعات الصناعية، التعليمية، الصحية، المصرفية، والحكومية، مما يوفر نظرة شاملة عن أهمية الذكاء العاطفي والقيادة في مختلف المجالات.

شملت الدراسات مجموعة متنوعة من القطاعات، بما في ذلك الصناعات الكهربائية، التعليم العالي، الرعاية الصحية، القطاع المصرفي، والقطاع العام. على سبيل المثال، بحثت دراسة الشاعر والخشالي (2021) في أثر الذكاء العاطفي على القيادة الأخلاقية في الصناعات الكهربائية الأردنية، بينما ركزت دراسة شين (2014) على أهمية الذكاء العاطفي في القيادة التربوية بالتعليم العالي.

تنوعت الدراسات في تناولها لأنماط قيادية مختلفة وعلاقتها بالذكاء العاطفي. فقد استكشفت دراسة علي والغالبي (2015) دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، بينما تناولت دراسة الشايع والمطيري (2019) العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة في السياق التربوي.

اهتمت بعض الدراسات بالقيادة في بيئات العمل الحديثة، مثل دراسة حماد (2021) التي ركزت على أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية، ودراسة بقشان (2023) التي تناولت أثر القيادة التشاركية على أداء الفرق الافتراضية في قطاع الاتصالات.

كما شملت الدراسات بحث تأثير المهارات القيادية على أداء الفرق والأفراد. فقد ركزت دراسة عيسى ومهيري (2019) على أثر المهارات القيادية على أداء فرق العمل، بينما بحثت دراسة خيار وبوعمامة (2023) في تأثير الأنماط القيادية على دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين.

هذه الدراسات مجتمعة تقدم نظرة شاملة ومتعمقة حول أهمية الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة في مختلف السياقات التنظيمية، وتؤكد على الحاجة المستمرة لتطوير المهارات القيادية لمواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة:

1. المنهجية: اتفقت معظم الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية رئيسية للبحث، كما هو الحال في دراسات الشاعر والخشالي (2021)، شين (2014)، والحلالمة وآخرون (2018). هذا الاتفاق يعكس ملاءمة هذا المنهج لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية في سياقها الطبيعي. كما استخدمت غالبية الدراسات الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يشير إلى فعالية هذه الأداة في قياس المتغيرات المتعلقة بالذكاء العاطفي والقيادة.

2. أدوات جمع البيانات: استخدمت غالبية الدراسات الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثل دراسة علي والغالبي (2015) ودراسة النجار (2023).

3. النتائج العامة: من حيث النتائج، أظهرت الدراسات باستمرار وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة بأشكالها المختلفة. على سبيل المثال، أكدت دراسة الشهري وآخرون (2018) على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. هذا التوافق في النتائج يعزز الثقة في أهمية الذكاء العاطفي كعنصر أساسي في تطوير القدرات القيادية وتحسين الأداء التنظيمي. كما اتفقت الدراسات على أهمية

تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة والذكاء العاطفي، مما يؤكد على الحاجة المستمرة لتنمية هذه المهارات في بيئات العمل المعاصرة.

4. التوصيات: ركزت معظم الدراسات على أهمية تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة والذكاء العاطفي، كما هو واضح في توصيات دراسة الشايع والمطيري (2019).

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

1. السياق التطبيقي: تنوعت الدراسات في سياقاتها التطبيقية، حيث شملت قطاعات متعددة. على سبيل المثال، ركزت دراسة لزرقي (2020) على القطاعين الاقتصادي والإداري العام، بينما تناولت دراسة حماد (2021) قطاع التأمين.

2. الأبعاد المدروسة: اختلفت الدراسات في تركيزها على أنماط قيادية متنوعة. فمثلاً، ركزت دراسة بقشان (2023) على القيادة التشاركية، بينما تناولت دراسة مبروك (2023) النمط القيادي الديمقراطي.

3. حجم العينات: تفاوتت أحجام العينات بشكل ملحوظ بين الدراسات، مما قد يؤثر على قابلية تعميم النتائج.

4. المتغيرات الوسيطة: اختلفت الدراسات في تناولها للمتغيرات الوسيطة. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة النجار (2023) على الذكاء العاطفي كمتغير وسيط، بينما تناولت دراسة مبروك (2023) فعالية فرق العمل كمتغير وسيط.

هذه الاختلافات والتشابهات بين الدراسات السابقة تسلط الضوء على الطبيعة المعقدة والمتعددة الأبعاد للعلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة، وتؤكد على أهمية مواصلة البحث في هذا المجال لفهم أعمق لهذه العلاقات في سياقات مختلفة.

أهمية الدراسة الحالية وعلاقتها بالدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة لتكمل وتوسع نطاق البحوث السابقة في مجال الذكاء العاطفي والقيادة، مع التركيز بشكل خاص على سياق بيئات العمل المتغيرة والأداء الفرق الافتراضية. فيما يلي توضيح مفصل لأهمية الدراسة الحالية وعلاقتها بالدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بتناولها لتأثير الذكاء العاطفي للقادة في ظل التحديات الجديدة التي تفرضها بيئات العمل المتغيرة. في عصر التحول الرقمي والعولمة، تواجه المؤسسات تحديات غير مسبقة تتطلب مهارات قيادية متطورة. تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيفية تكيف القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع مع هذه التغيرات وتأثيرهم على أداء الأداء الفرق.

تجمع هذه الدراسة بين مفاهيم الذكاء العاطفي والقيادة التشاركية والقيادة الإلكترونية في إطار واحد. هذا النهج المتكامل يسمح بفهم أعمق للتفاعلات المعقدة بين هذه المفاهيم وكيفية تأثيرها مجتمعة على أداء الأداء الفرق في البيئات المتغيرة.

مع تزايد الاعتماد على العمل عن بعد، تتناول هذه الدراسة بشكل خاص تحديات قيادة الأداء الفرق الافتراضية. تستكشف كيفية استخدام الذكاء العاطفي في بناء الثقة وتحسين التواصل في البيئات الافتراضية، وهو موضوع لم يتم استكشافه بعمق في الدراسات السابقة في سياق الذكاء العاطفي.

تركز هذه الدراسة بشكل أكبر على كيفية تأثير الذكاء العاطفي على أداء الأداء الفرق في سياق التغيير التنظيمي. تسعى إلى فهم كيف يمكن للقادة استخدام مهاراتهم العاطفية لتحفيز الأداء الفرق وتحسين أدائها في ظل الظروف المتغيرة. تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج شامل يجمع بين الأفكار النظرية والتطبيقات العملية. هذا النموذج سيساعد المؤسسات في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تراعي أهمية الذكاء العاطفي في إدارة الأداء الفرق في البيئات المتغيرة.

من خلال هذه الجوانب، تقدم الدراسة الحالية إضافة قيمة للأدبيات البحثية في مجال القيادة والذكاء العاطفي، مع تقديم رؤى جديدة وتوصيات عملية لتحسين أداء المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة المتسمة بالتغير السريع والتحول نحو العمل عن بعد. هذه الدراسة لا تهدف فقط إلى توسيع المعرفة النظرية، بل أيضًا إلى توفير أدوات واستراتيجيات عملية يمكن للمؤسسات تطبيقها لتعزيز فعاليتها وأداء الأداء الفرق في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

## مفاهيم الدراسة

**الذكاء العاطفي:** هو القدرة على فهم العواطف الذاتية وإدارتها، إضافةً إلى القدرة على إدراك مشاعر الآخرين والتفاعل معها بفعالية. يتمثل الذكاء العاطفي في التفاعل البناء مع الآخرين، التحكم في المشاعر السلبية، واتخاذ القرارات بوعي عاطفي.

**التعريف الإجرائي للذكاء العاطفي للقادة:** في هذه الدراسة، يقصد بالذكاء العاطفي للقادة قدرة القادة على فهم مشاعرهم الشخصية وإدارتها، والتفاعل مع عواطف أعضاء الفريق بإيجابية، بما يساعدهم في تعزيز التحفيز، وحل النزاعات، وتحقيق الانسجام ضمن الفريق. يُقاس الذكاء العاطفي للقادة باستخدام استبيانات واستطلاعات مخصصة تقيم كفاءتهم في إدارة المشاعر وبناء العلاقات.

**أداء فرق العمل:** يُقصد به مستوى الإنجاز الذي تحققه فرق العمل في تحقيق أهدافها. ويشمل كفاءة الأعضاء، مستوى التعاون والتواصل بينهم، وتحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد والجودة المطلوبة.

**التعريف الإجرائي لأداء فرق العمل:** في هذه الدراسة، يُعرف أداء فرق العمل من خلال مجموعة من المؤشرات التي تشمل جودة العمل المنجز، مدى تحقيق الأهداف المحددة، الكفاءة الزمنية، ومستوى التزام الفريق. يتم قياس الأداء عبر استبيانات تقييمية ومراجعات دورية لمستوى تحقيق الأهداف.

**بيئات العمل المتغيرة:** هي البيئات التي تتسم بتغيرات مستمرة وسريعة في العوامل التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتنظيمية، مما يفرض تحديات جديدة ومتزايدة تتطلب من المؤسسات التكيف السريع والمرونة لضمان استمرار النجاح والتميز في الأداء.

## الإطار النظري

### مفهوم الذكاء العاطفي:

شهد مفهوم الذكاء العاطفي تطورًا كبيرًا في العقود الأخيرة، حيث أصبح محط اهتمام في مجالات متعددة مثل التنمية الشخصية، والتدريب، والقيادة. يُعتبر الذكاء العاطفي، وفقًا لوجهة نظر العديد من الباحثين، عاملاً أكثر تأثيرًا في نجاح القيادة مقارنة بالذكاء الفكري التقليدي. فالقدرة على فهم وإدارة العواطف تُعد مفتاحًا لتحقيق التفاعل الفعال بين القادة وفرق العمل (Sadri, 2012).

يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الذكاء الاجتماعي، حيث يعكس جوانب متعددة من شخصية الفرد، بما في ذلك مزاجه، وإدراكه، وإبداعه، وسلوكياته اليومية. يُعرّف الباحثون الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من المهارات العاطفية والاجتماعية التي تختلف من شخص لآخر، والتي تُسهم في حل المشكلات اليومية سواء في بيئة العمل أو في الحياة الشخصية (Birknerova, 2011).

وفقًا لـ Bhullar et al. (2012)، يتمثل الذكاء العاطفي في قدرة الفرد على مراقبة مشاعره الشخصية ومشاعر الآخرين، والتكيف معها لفهم الذات المختلفة. هذه القدرة تُسهل عملية صنع القرار وتساعد على التكيف مع ضغوط الحياة اليومية. كما يُعتبر الذكاء العاطفي أداة فعالة لتعزيز التفاعل بين الأفراد في بيئة العمل، حيث يُمكن القادة من فهم انفعالاتهم وانفعالات موظفيهم، مما يُسهم في خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وتوازنًا.

يتضمن الذكاء العاطفي أيضًا القدرة على رصد المشاعر بدقة، سواء كانت ذاتية أو لدى الآخرين، واستخدام هذه المعلومات كأساس للتفكير واتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يشمل الذكاء العاطفي القدرة على تنظيم العواطف وتوجيهها لتعزيز النمو العاطفي والفكري، مما يُسهم في تحقيق النجاح على المستويين الشخصي والمهني (Jorfi et al., 2012).

من وجهة نظر Sree و Jyothi (2012)، يُعرّف الذكاء العاطفي القدرة الذاتية على تحديد وتقييم وإدارة المشاعر الشخصية. في سياق العمل، يمكن أن تكون العواطف إيجابية أو سلبية، حيث تُعتبر المشاعر الإيجابية عاملاً محفزاً لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما تُعد المشاعر السلبية عائقاً أمام نجاح المنظمة. لذلك، تُشجع العديد من المؤسسات على تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى موظفيها، باعتباره عنصراً أساسياً في فلسفة الإدارة الحديثة.

أخيراً، يمكن القول إن الذكاء العاطفي هو القدرة على معالجة المعلومات العاطفية بشكل فعال، بما في ذلك تقييم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، والاستفادة منها في تخطي الصعوبات ومواجهة التحديات. هذه القدرة تُسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح في مختلف مجالات الحياة، سواء على المستوى الشخصي أو المهني.

### أهمية الذكاء العاطفي:

يُعد الذكاء العاطفي مجموعة من القدرات والمهارات التي تؤثر بشكل كبير على قدرة الفرد في تحقيق النجاح والتعامل مع متطلبات العمل بكفاءة في مختلف الظروف. وفقاً لـ Birknerova (2011)، فإن هذه القدرات تشمل فهم وإدارة العواطف الشخصية وعواطف الآخرين، مما يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الفعالية في بيئة العمل.

في ظل التطورات الحديثة في بيئة الأعمال، أصبحت أهمية الذكاء العاطفي أكثر وضوحاً، حيث تسعى المنظمات إلى تطوير وسائل متقدمة في مجالات العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية والإدارية. وقد أدى هذا

التوجه إلى ضرورة إعادة النظر في الأساليب المستخدمة لتقييم الذات والآخرين، بهدف تعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات.

برزت مهارات الذكاء العاطفي كعامل حاسم في التمييز بين العاملين البارزين وأقرانهم العاديين. فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي يمتلكون تأثيرًا إيجابيًا على زملائهم وفريق العمل، مما يعزز الثقة بالذات ويحسن الأداء الجماعي. كما أنهم قادرون على إدارة العلاقات بشكل فعال، مما يسهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومحفزة (Birknerova, 2011).

تكمن أهمية الذكاء العاطفي أيضًا في قدرته على تحسين التواصل بين أفراد المنظمة، وتعزيز القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم الذكاء العاطفي في زيادة الكفاءة في إدارة الضغوط والتعامل مع التحديات اليومية في بيئة العمل. هذه المهارات تُعتبر أساسية لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي.

كما يسهم الذكاء العاطفي في تطوير مهارات القيادة وتحسين عملية صنع القرار. فالقادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي قادرون على فهم مشاعر فريقهم وتوجيهها بشكل إيجابي، مما يعزز من فعالية القرارات المتخذة ويحسن الأداء الكلي للمنظمة.

علاوة على ذلك، يساعد الذكاء العاطفي في بناء علاقات عمل أقوى وأكثر فعالية، حيث يعزز التعاون بين أعضاء الفريق ويحسن من مستويات الرضا الوظيفي. هذه العوامل تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر كفاءة.

في النهاية، يمكن القول إن الذكاء العاطفي أصبح مهارة أساسية في عالم الأعمال اليوم. فهو يساعد الأفراد والمنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، ويعزز القدرة على الابتكار والإبداع، ويساهم في تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.

## أبعاد الذكاء العاطفي:

يتكون الذكاء العاطفي من مجموعة أبعاد تشكل الإطار الشامل لقدرة الفرد على معالجة المعلومات العاطفية بشكل فعال. تشمل هذه الأبعاد تقييم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، والخبرة المناسبة في التعامل مع العواطف، والقدرة على تنظيم المشاعر بطريقة تعزز قيمة العمل والإنتاجية. وفقاً لـ Hosein و Yousefi (2012) و Khalili (2012) تتلخص هذه الأبعاد في أربعة مكونات رئيسية هي: الوعي الذاتي، التعاطف، المهارات الاجتماعية، وإدارة العلاقات.

تُعتمد هذه الأبعاد الأربعة في قياس الذكاء العاطفي، نظراً لملاءمتها للواقع الدراسي كما تُساعد هذه الأبعاد الأفراد على أن يصبحوا قادة تحويليين قادرين على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تبني سلوكيات وقيم جوهرية جديدة. كما تُسهم هذه الأبعاد في تغيير استراتيجيات المنظمة وثقافتها لتتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة (Moon & Hur, 2011).

### أ- الوعي الذاتي (Self-Awareness):

يُعد الوعي الذاتي أحد المكونات الأساسية للذكاء العاطفي، حيث يمثل القدرة على فهم المشاعر الذاتية وتقييمها بشكل واقعي. وفقاً لـ Manring (2012)، يتمتع الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الوعي الذاتي بثقة كبيرة في أنفسهم، وقدرة على تحسين كفاءتهم الشخصية وكفاءة العاملين معهم. هؤلاء الأفراد غالباً ما يتمتعون بحس قوي يساعدهم في اتخاذ أفضل الخيارات، كما يتميزون بالصراحة والصدق في التعبير عن مشاعرهم وقناعاتهم.

يُعتبر الوعي الذاتي من السمات الرئيسية للذكاء العاطفي، حيث إن فهم المشاعر الذاتية يُساعد الأفراد على اتخاذ قرارات أكثر دقة في حياتهم الشخصية والمهنية. وفقاً لـ Birknerova (2011)، فإن تحسين المهارات الشخصية يبدأ من معرفة الفرد لذاته، بما في ذلك دوافعه، وأهدافه، وقيمه، ومشاعره، وطريقة تفكيره. هذه المعرفة تُسهم في اتخاذ قرارات هادفة وفعالة.

يشمل الوعي الذاتي أيضاً قدرة الفرد على إدراك مشاعره والسيطرة عليها، وإدارة الانفعالات في بيئة العمل. وفقاً لـ Walter et al. (2011)، فإن الفرد الواعي بمشاعره قادر على التعرف على تأثير هذه المشاعر على الآخرين وعلى عملية اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يُساعد الوعي الذاتي الفرد على التعامل بفعالية مع المشاعر السلبية، وتحسين تفاعله مع الآخرين، وخلق بيئة عمل إيجابية (Naghavi & Redzuan, 2010).

## ب- التعاطف ((Empathy):

يُعد التعاطف أحد المهارات الاجتماعية الأساسية في الذكاء العاطفي، حيث يشير إلى قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم، والاستماع باهتمام لقضاياهم العاطفية. وفقًا لـ Jdaitawi وIshak (2011)، يتضمن التعاطف تقديم الدعم والمساعدة للآخرين بناءً على فهم احتياجاتهم العاطفية، مما يعزز من جودة التفاعلات الإنسانية.

يؤثر التعاطف بشكل إيجابي على تفاعلات العاملين في بيئة العمل، حيث يُضيف قيمة نوعية إلى العلاقات المهنية. كما أشار Costa و Glinia (2004) إلى أن الأفراد يسعون للحصول على التعاطف من زملائهم، ويرغبون في دعم جهودهم الاجتماعية والعاطفية. هذا الدعم المتبادل يُسهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومتوازنة.

يُساهم التعاطف أيضًا في تطوير العلاقات بين العاملين أنفسهم، وكذلك بين العاملين والعملاء، مما يعزز الثقة ويزيد من كفاءة العمل. وفقًا لـ Feng et al. (2004)، فإن التعاطف يُساعد على منع حدوث المشكلات وحل النزاعات في بيئة العمل، مما يُسهم في تحقيق الانسجام الوظيفي.

من جانب آخر، يؤكد Badea و Pana (2010) على أهمية تمتع القادة بمستوى عالٍ من القدرة على التعاطف. فالقادة الذين يمتلكون هذه المهارة قادرون على خلق علاقات شخصية قوية، وتحفيز الآخرين ذاتيًا، وبناء مناخ تعاوني، وكسب ثقة فريق العمل. هذه العوامل تُسهم في تعزيز الأداء الجماعي ونجاح المنظمة.

## ج- المهارات الاجتماعية (Social Skills):

تعتمد المهارات الاجتماعية في بيئة العمل بشكل كبير على الذكاء العاطفي والاجتماعي. وفقًا لـ Birknerova (2011)، تُساهم هذه المهارات في منع الصراعات وتمكين العاملين من التكيف مع بيئة العمل بشكل فعال.

تشمل المهارات الاجتماعية الرئيسية القدرة على قيادة التغيير، واستخدام النفوذ للإقناع، وبناء فرق العمل وقيادتها. كما تتضمن هذه المهارات استخدام أساليب مختلفة للتأثير على الآخرين، وبناء العلاقات، وتقديم الدعم، مما يؤدي إلى تعزيز العمل الجماعي الفعال (Moon & Hur, 2011).

حدد جولمان ثماني كفاءات فرعية للمهارات الاجتماعية، وهي: التأثير في الآخرين، التواصل الفعال، إدارة الخلافات، القيادة، تغيير أساليب التحفيز، بناء الروابط، التعاون، والعمل الجماعي. وفقًا لـ Dusseldorp et

(2010) al.، تُعتبر هذه الكفاءات أساسية لتحقيق التفاعل الإيجابي بين الأفراد في بيئة العمل، مما يُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### د- إدارة العلاقات (Relationship Management):

تُعتبر إدارة العلاقات أحد الأبعاد الأساسية للذكاء العاطفي، حيث تركز على قدرة الفرد على بناء العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها مع الآخرين. وفقاً لـ (Goleman 1995)، تشمل إدارة العلاقات مهارات مثل التواصل الفعال، وحل النزاعات، والتعاون، والقدرة على التأثير في الآخرين بشكل إيجابي. هذه المهارات تُسهم في تعزيز التفاعلات الاجتماعية والمهنية، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تعاونية ومتوازنة.

تتطلب إدارة العلاقات فهماً عميقاً لمشاعر الآخرين واحتياجاتهم، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة. وفقاً لـ (Lopes et al. 2003)، فإن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات عالية في إدارة العلاقات قادرون على بناء شبكات دعم قوية، مما يُسهم في تحقيق النجاح الشخصي والمهني.

في سياق العمل، تُساعد إدارة العلاقات الفعالة في تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق، وتحسين التواصل، وزيادة مستوى التعاون. وفقاً لـ Cherniss و Goleman (2001)، فإن القادة الذين يمتلكون مهارات قوية في إدارة العلاقات قادرون على تحفيز فرقهم، وخلق مناخ عمل إيجابي، وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة.

علاوة على ذلك، تُسهم إدارة العلاقات في تقليل التوترات وحل النزاعات داخل بيئة العمل. وفقاً لـ Riggio و Reichard (2008)، فإن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات عالية في إدارة العلاقات قادرون على التعامل مع الخلافات بشكل بناء، مما يُسهم في الحفاظ على الانسجام الوظيفي وتعزيز الإنتاجية.

تُعتبر إدارة العلاقات مهارة حيوية في الذكاء العاطفي، حيث تُسهم في بناء علاقات قوية وفعالة، وتعزيز التعاون، وتحقيق النجاح في مختلف المجالات الشخصية والمهنية.

#### أهمية الذكاء العاطفي في القيادة:

يُعد الذكاء العاطفي من العوامل الأساسية التي تُحدد نجاح القيادة في مختلف المجالات، سواء في بيئة العمل أو في الحياة العامة. وفقاً لـ (Goleman 1995)، فإن الذكاء العاطفي يتجاوز مجرد القدرات الفكرية التقليدية، حيث يركز على فهم وإدارة المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين. هذه القدرة تُسهم في تعزيز التفاعل بين القادة وفرقهم، مما يُساعد على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

أظهرت الأبحاث أن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي يكونون أكثر فعالية في تحفيز الموظفين وقيادة التغيير. وفقًا لـ Law و Wong (2002)، فإن القادة الذين يمتلكون وعيًا عاطفيًا قويًا قادرون على إدارة الضغوط بشكل أفضل، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. على سبيل المثال، القادة الذين يفهمون مشاعر فريقهم قادرون على توفير الدعم العاطفي اللازم، مما يعزز من رضا الموظفين وولائهم للمنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الذكاء العاطفي في تحسين عملية صنع القرار. وفقًا لـ George (2000)، فإن القادة الذين يفهمون مشاعرهم ومشاعر الآخرين قادرون على اتخاذ قرارات أكثر توازنًا وفعالية. فهم يستخدمون المعلومات العاطفية كأداة لتقييم المواقف بدقة، مما يساهم في تجنب الأخطاء واتخاذ قرارات تعود بالفائدة على المنظمة ككل.

علاوة على ذلك، يساعد الذكاء العاطفي القادة في إدارة النزاعات وحل المشكلات بشكل بناء. وفقًا لـ Lopes et al. (2004)، فإن القادة الذين يتمتعون بمهارات عالية في الذكاء العاطفي قادرون على التعامل مع الخلافات بشكل فعال، مما يساهم في الحفاظ على الانسجام داخل الفريق. هذه القدرة تُعزز من التعاون بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### أداء الفرق في المنظمات الحديثة:

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبح أداء الفرق أحد العوامل الحاسمة لنجاح المنظمات. يُعتبر العمل الجماعي الفعال أساسًا لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية. وفقًا لـ Smith و Katzenbach (1993)، فإن الفرق عالية الأداء تتميز بقدرتها على تحقيق نتائج تفوق مجموع جهود الأفراد بشكل منفصل، وذلك من خلال التعاون والتكامل بين أعضائها.

أظهرت الدراسات أن أداء الفرق يرتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة التفاعلات بين أعضائها. وفقًا لـ Salas et al. (2005)، فإن الفرق التي تتمتع بثقافة تعاونية قوية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات المعقدة. هذه الثقافة تُعزز من الثقة المتبادلة بين الأعضاء، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز على الإبداع والابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر التواصل الفعال أحد العوامل الرئيسية التي تُحدد أداء الفرق. وفقًا لـ Kozlowski و Ilgen (2006)، فإن الفرق التي تتمتع بقنوات اتصال مفتوحة وفعالة تكون أكثر قدرة على تبادل المعلومات

واتخاذ القرارات بشكل سريع ودقيق. هذا التواصل يُسهم في تقليل سوء الفهم وزيادة التنسيق بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي.

علاوة على ذلك، تلعب القيادة دورًا محوريًا في تعزيز أداء الفرق. وفقًا لـ Hackman و Wageman (2005)، فإن القادة الذين يتمتعون بمهارات عالية في إدارة الفرق قادرون على تحفيز أعضائها وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. هذه القيادة الفعالة تُسهم في تعزيز التزام الأعضاء وزيادة رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على أداء الفريق.

يمكن اعتبار أداء الفرق في المنظمات الحديثة نتاجًا لتفاعل مجموعة من العوامل، بما في ذلك الثقافة التعاونية، والتواصل الفعال، والقيادة الملهمه. هذه العوامل تُسهم في خلق فرق عمل عالية الأداء قادرة على تحقيق النجاح في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة.

### بيئات العمل المتغيرة: التحديات والفرص

تشهد بيئات العمل في عصرنا الحالي تغيرات متسارعة ومستمرة، مدفوعة بعوامل متعددة كالتطور التكنولوجي والعولمة والتحولات الاقتصادية. هذه التغيرات تفرض تحديات كبيرة على المنظمات والقادة، ومن أبرزها:

- التكيف السريع مع التقنيات الجديدة: يتطلب ذلك استثمارات مستمرة في التدريب وتطوير المهارات للموظفين، وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للمنظمات.
- إدارة فرق عمل متنوعة ومتباعدة جغرافياً: مع زيادة العمل عن بعد والفرق الافتراضية، يواجه القادة تحديات في بناء الثقة والتواصل الفعال وإدارة الأداء عن بعد.
- التعامل مع توقعات متغيرة للعملاء والموظفين: يتطلب ذلك مرونة في استراتيجيات الأعمال وسياسات الموارد البشرية لتلبية احتياجات متغيرة باستمرار.
- إدارة التغيير المستمر: يحتاج القادة إلى مهارات متقدمة في إدارة التغيير لضمان تكيف المنظمة وموظفيها مع التحولات المستمرة في بيئة العمل.
- الحفاظ على الميزة التنافسية: في ظل المنافسة العالمية المتزايدة، يجب على المنظمات الابتكار باستمرار للحفاظ على مكانتها في السوق.

ومع ذلك، تقدم هذه البيئة المتغيرة أيضاً فرصاً هائلة، منها:

- الابتكار: التغيرات السريعة تفتح المجال لابتكار منتجات وخدمات وأساليب عمل جديدة.
- تحسين الإنتاجية: التقنيات الجديدة والأساليب المبتكرة في العمل يمكن أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية.
- فتح أسواق جديدة: العولمة والتكنولوجيا تتيح للشركات الوصول إلى أسواق عالمية بسهولة أكبر.
- تطوير مهارات القوى العاملة: التحديات الجديدة تدفع الموظفين لتطوير مهارات متنوعة وقيمة.
- تحسين المرونة التنظيمية: المنظمات التي تتكيف بنجاح مع التغيرات تصبح أكثر مرونة وقدرة على الصمود في وجه التحديات المستقبلية.

يتطلب النجاح في هذه البيئة قادة يتمتعون بمرونة عالية وقدرة على التعلم المستمر، إضافة إلى مهارات عاطفية متطورة. هذه المهارات تشمل:

- القدرة على إدارة التغيير بفعالية
- مهارات التواصل المتقدمة للتعامل مع فرق متنوعة
- الذكاء العاطفي لفهم وإدارة مشاعر الموظفين خلال فترات التغيير
- القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظل عدم اليقين
- مهارات التفكير الاستراتيجي لتوقع التغيرات المستقبلية والاستعداد لها

في النهاية، تحتاج المنظمات إلى تبني ثقافة التعلم المستمر والتكيف، وتطوير قادة قادرين على تحفيز فرقهم للازدهار في ظل هذه الظروف المتغيرة باستمرار. القادة الذين يمتلكون هذه المهارات سيكونون في وضع أفضل لتحويل التحديات إلى فرص، وقيادة منظماتهم نحو النجاح في عالم الأعمال سريع التغير.

### تأثير الذكاء العاطفي للقادة على أداء الفرق:

يُعتبر الذكاء العاطفي للقادة عاملاً محورياً في تحديد أداء الفرق داخل المنظمات الحديثة. وفقاً لـ Goleman (1995)، فإن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي قادرون على فهم وإدارة مشاعرهم الشخصية ومشاعر أعضاء فريقهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومحفزة. هذه القدرة تُعزز من تفاعلات الفريق وتُسهم في تحقيق أهدافه بشكل أكثر فعالية.

أظهرت الدراسات أن القادة الذين يمتلكون مهارات عالية في الذكاء العاطفي يكونون أكثر قدرة على تحفيز فرقهم وزيادة إنتاجيتهم. وفقاً لـ Law و Wong (2002)، فإن القادة الذين يتمتعون بوعي عاطفي قوي قادرون

على إدارة الضغوط بشكل أفضل، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع والابتكار. على سبيل المثال، القادة الذين يفهمون مشاعر فريقهم قادرون على توفير الدعم العاطفي اللازم، مما يعزز من رضا الموظفين وولائهم للمنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يسهم الذكاء العاطفي للقادة في تحسين عملية التواصل داخل الفرق. وفقاً لـ Lopes et al. (2004)، فإن القادة الذين يتمتعون بمهارات عالية في الذكاء العاطفي قادرون على بناء علاقات قوية مع أعضاء فريقهم، مما يعزز من الثقة المتبادلة ويزيد من فعالية التواصل. هذا التواصل الفعال يسهم في تقليل سوء الفهم وزيادة التنسيق بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي.

علاوة على ذلك، يساعد الذكاء العاطفي للقادة في إدارة النزاعات وحل المشكلات بشكل بناء. وفقاً لـ Riggio و Reichard (2008)، فإن القادة الذين يتمتعون بمهارات عالية في الذكاء العاطفي قادرون على التعامل مع الخلافات بشكل فعال، مما يسهم في الحفاظ على الانسجام داخل الفريق. هذه القدرة تعزز من التعاون بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

بذلك يُعتبر الذكاء العاطفي للقادة عاملاً أساسياً في تعزيز أداء الفرق، حيث يسهم في بناء علاقات قوية، وتحسين التواصل، وزيادة فعالية القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

### استراتيجيات تطوير الذكاء العاطفي لدى القادة:

يُعتبر تطوير الذكاء العاطفي لدى القادة عملية مستمرة تتطلب اتباع استراتيجيات محددة لتعزيز القدرة على فهم وإدارة المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين. وفقاً لـ Goleman (1995)، فإن الذكاء العاطفي يُعد مهارة يمكن تحسينها من خلال الممارسة والتدريب، مما يسهم في تعزيز فعالية القيادة وتحسين أداء الفرق.

#### 1. التقييم الذاتي:

يُعد التقييم الذاتي الخطوة الأولى لتطوير الذكاء العاطفي، حيث يساعد القادة على تحديد نقاط القوة والضعف في مهاراتهم العاطفية. من خلال إجراء تقييمات دورية، يمكن للقادة فهم كيفية تفاعلهم مع المواقف العاطفية المختلفة، مما يسهم في تحسين أدائهم القيادي.

## 2. التدريب المستمر:

المشاركة في ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في الذكاء العاطفي تُسهم في تعزيز مهارات القادة. وفقاً لـ Cherniss و Goleman (2001)، فإن التدريب المستمر يُساعد القادة على تطوير مهارات مثل التعاطف وإدارة العلاقات، مما يُعزز من فعاليتهم في قيادة الفرق.

## 3. الممارسة اليومية:

تطبيق مهارات الذكاء العاطفي في التفاعلات اليومية مع الفريق يُسهم في تعزيز هذه المهارات بشكل عملي. من خلال التفاعل المستمر مع الموظفين، يمكن للقادة تحسين قدرتهم على فهم مشاعر الآخرين وإدارتها بشكل فعال.

## 4. التأمل والوعي الذاتي:

تخصيص وقت للتفكير في المشاعر والسلوكيات الشخصية يُسهم في تعزيز الوعي الذاتي. وفقاً لـ Lopes et al. (2004)، فإن التأمل يُساعد القادة على فهم مشاعرهم بشكل أعمق، مما يُعزز من قدرتهم على إدارة الانفعالات والتحكم في الضغوط.

## 5. طلب التغذية الراجعة:

الحصول على آراء الزملاء والمرؤوسين حول الأداء العاطفي يُسهم في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. هذه التغذية الراجعة تُساعد القادة على فهم تأثير سلوكياتهم على الآخرين، مما يُعزز من فعاليتهم القيادية.

## 6. القراءة والتعلم:

الاطلاع على الأبحاث والكتب الحديثة في مجال الذكاء العاطفي يُسهم في توسيع معرفة القادة وتطوير مهاراتهم. وفقاً لـ Goleman (1995)، فإن التعلم المستمر يُساعد القادة على البقاء على اطلاع بأحدث الاستراتيجيات لتحسين الذكاء العاطفي.

#### 7. التعاطف الفعال:

تطوير القدرة على فهم وجهات نظر الآخرين ومشاعرهم يُسهم في تعزيز التعاون داخل الفريق. وفقًا لـ Wong و Law (2002)، فإن القادة الذين يتمتعون بمهارات عالية في التعاطف يكونون أكثر قدرة على تحفيز فرقهم وزيادة إنتاجيتهم.

#### 8. إدارة الضغوط:

تعلم تقنيات إدارة الضغوط والتحكم في الانفعالات يُسهم في تحسين الأداء القيادي. وفقًا لـ Salovey و Mayer (1990)، فإن القدرة على إدارة الضغوط تُساعد القادة على الحفاظ على التوازن العاطفي، مما يُعزز من فعاليتهم في قيادة الفرق.

#### 9. بناء العلاقات:

تعزيز مهارات التواصل وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء الفريق يُسهم في خلق بيئة عمل تعاونية. وفقًا لـ Riggio و Reichard (2008)، فإن القادة الذين يتمتعون بمهارات عالية في بناء العلاقات يكونون أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئات العمل المعقدة.

#### 10. التكيف مع التغيير:

تطوير المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة يُسهم في تعزيز فعالية القيادة. وفقًا لـ George (2000)، فإن القادة الذين يتمتعون بمهارات عالية في التكيف يكونون أكثر قدرة على قيادة فرقهم في بيئات العمل الديناميكية.

### قياس تأثير الذكاء العاطفي على أداء الفرق:

يُعتبر قياس تأثير الذكاء العاطفي على أداء الفرق عملية معقدة تتطلب استخدام أدوات ومنهجيات دقيقة لتقييم العلاقة بين المهارات العاطفية للقادة وأعضاء الفريق وبين الأداء العام. وفقًا لـ Wong و Law (2002)، يمكن قياس الذكاء العاطفي من خلال استبيانات ومقاييس معيارية تُقيّم القدرات العاطفية مثل الوعي الذاتي، والتعاطف، وإدارة العلاقات. هذه الأدوات تُساعد في تحديد مدى تأثير الذكاء العاطفي على تفاعلات الفريق ونتائجه.

أظهرت الدراسات أن الفرق التي يقودها أفراد يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي تكون أكثر إنتاجية وقدرة على تحقيق الأهداف. وفقًا لـ (Lopes et al. 2004)، فإن القادة الذين يمتلكون مهارات عالية في الذكاء العاطفي قادرون على تحسين التواصل داخل الفريق، مما يساهم في زيادة التعاون وتقليل النزاعات. هذا التواصل الفعال يعزز من قدرة الفريق على حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز الرضا الوظيفي بين أعضاء الفريق. وفقًا لـ Goleman (1995)، فإن القادة الذين يفهمون مشاعر فريقهم ويقدمون الدعم العاطفي اللازم يكونون أكثر قدرة على تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة. هذا الرضا الوظيفي يُترجم إلى أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

علاوة على ذلك، يمكن قياس تأثير الذكاء العاطفي على أداء الفرق من خلال تقييم النتائج العملية مثل تحقيق الأهداف التنظيمية ورضا العملاء. وفقًا لـ Salovey و Mayer (1990)، فإن الفرق التي تتمتع بقيادة عاطفية قوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات ومواجهة التحديات، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام.

يمكن تلخيص ما سبق باعتبار قياس تأثير الذكاء العاطفي على أداء الفرق أمرًا أساسيًا لفهم كيفية تعزيز فعالية الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية. من خلال استخدام أدوات قياس دقيقة وتحليل النتائج، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات لتحسين الذكاء العاطفي للقادة وأعضاء الفريق، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم استعراض دقيق للمنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، مع التركيز على تقديم تفاصيل شاملة حول الإجراءات والخطوات المتبعة لتحقيق أهداف البحث. يُعدّ هذا الفصل بمثابة الإطار الذي يُبنى عليه التحليل العلمي للدراسة، حيث يتناول بالشرح منهجية البحث المستخدمة، ويعرض تصميم البحث الذي تم اختيارها بعناية ليتماشى مع طبيعة الموضوع. كما يتناول الفصل أسلوب اختيار العينة بعناية، والطرق المعتمدة لجمع البيانات، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمها الباحث في هذا الصدد. أخيرًا، يتضمن الفصل توضيحًا دقيقًا لآلية تحليل البيانات إحصائيًا، مما يضمن أن نتائج الدراسة تتمتع بالدقة والموضوعية المطلوبة لتحقيق الغاية من البحث.

### منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى تقديم وصف دقيق للظواهر المتعلقة بالذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق في بيئات العمل المتغيرة. يتمثل هذا المنهج في جمع البيانات بشكل منظم وموثوق، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات دقيقة بشأن العلاقة بين المتغيرات المعنية.

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليتناسب مع أهداف البحث ويغطي الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي لدى القادة، بالإضافة إلى تقييم أداء الفرق التي يقودونها. يشمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تم اختيارها بعناية لضمان تغطية جميع جوانب البحث، حيث تساهم الإجابات في توفير رؤى مفصلة عن تأثير الذكاء العاطفي على أداء الفرق في بيئات العمل المتغيرة.

تعتبر هذه الطريقة مناسبة لهذه الدراسة نظرًا لقدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل بشكل إحصائي، مما يسمح بتحديد العلاقة بين المتغيرات بشكل دقيق. كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي تقديم صورة واضحة وشاملة للواقع الفعلي الذي تسعى الدراسة إلى استكشافه.

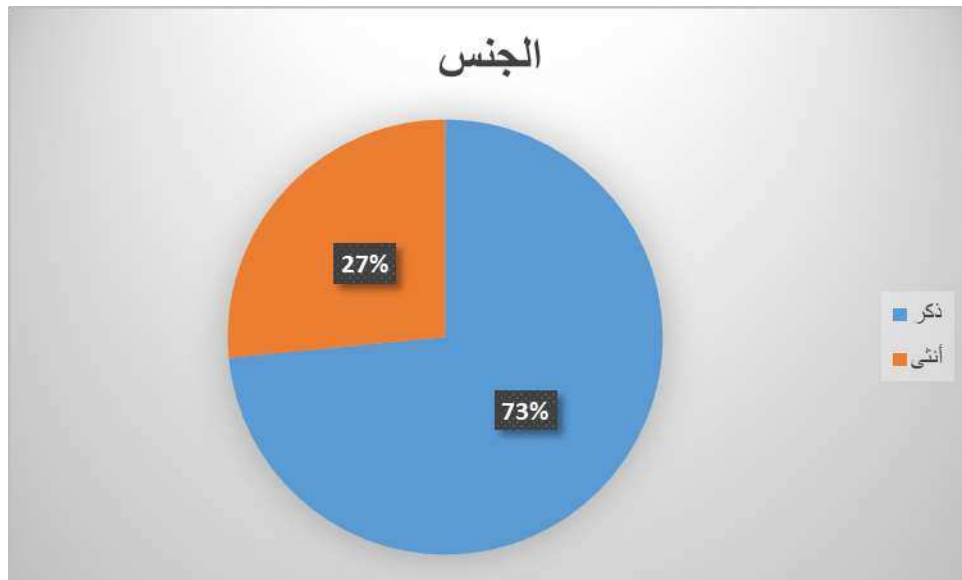
## مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء والقادة في مؤسسات تشهد تغيرات سريعة في بيئة العمل. تكونت عينة الدراسة من مجموعة مكونة من 50 مديراً وقائداً للفرق وقد توزعت بياناتها على الشكل التالي:

جدول 1: توزيع العينة تبعاً للجنس

| الجنس       | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| ذكر         | 36      | 72%            |
| أنثى        | 13      | 26%            |
| العدد الكلي | 50      | 100%           |

يظهر جدول 1 توزيع العينة تبعاً للجنس، حيث يتبين أن الغالبية العظمى من العينة هي من الذكور، بنسبة 72% (36 فرداً)، بينما تشكل الإناث 26% فقط (13 فرداً). هذه النسب قد تعكس التوزيع الفعلي في بيئات العمل التي شهدت الدراسة، حيث قد تكون بعض المؤسسات التي تتسم بالتحويلات السريعة في بيئة العمل أكثر تأثراً بوجود عدد أكبر من الذكور في المناصب القيادية. مع ذلك، فإن نسبة الإناث، وإن كانت أقل، تظل مهمة في توفير تمثيل نسبي يساهم في إثراء نتائج الدراسة ويضيف عليها شمولية أكثر.

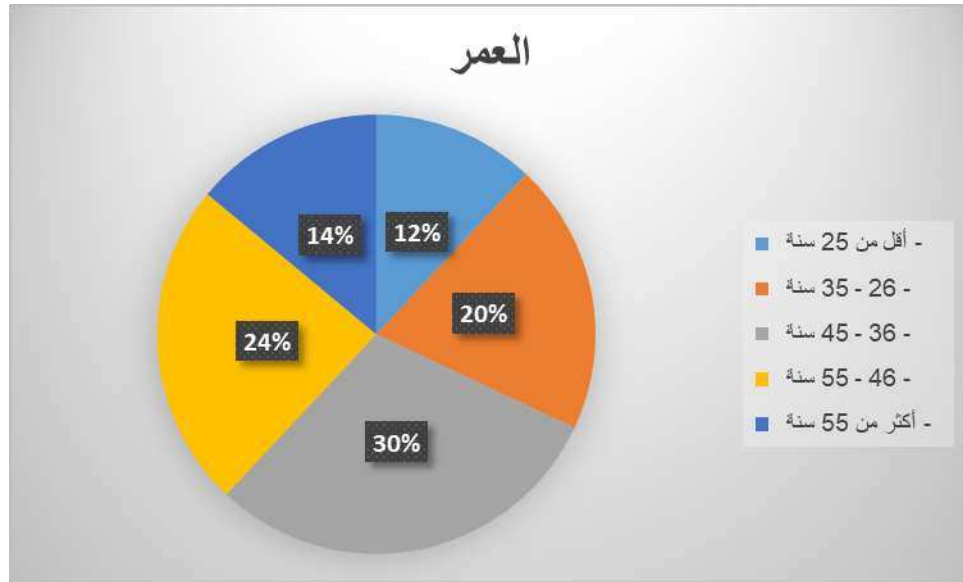


شكل 1: توزيع العينة تبعاً للجنس

جدول 2: توزيع العينة تبعاً للعمر

| النسبة المئوية | التكرار | - ما هو عمرك؟    |
|----------------|---------|------------------|
| 12%            | 6       | - أقل من 25 سنة  |
| 20%            | 10      | - 26 - 35 سنة    |
| 30%            | 15      | - 36 - 45 سنة    |
| 24%            | 12      | - 46 - 55 سنة    |
| 14%            | 7       | - أكثر من 55 سنة |
| 100%           | 50      | العدد الكلي      |

يوضح جدول 2 توزيع العينة وفقاً للفئات العمرية، حيث تسجل الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة النسبة الأكبر بـ 30% (15 فرداً)، تليها الفئة من 46 إلى 55 سنة بنسبة 24% (12 فرداً). كما يظهر أن الفئات العمرية الأصغر (أقل من 25 سنة) والأكثر من 55 سنة تمثل نسباً أقل، مما يعكس تنوعاً في الأعمار ويعزز تمثيل الفئات العمرية المتوسطة التي تتمتع بخبرة عملية أكبر.

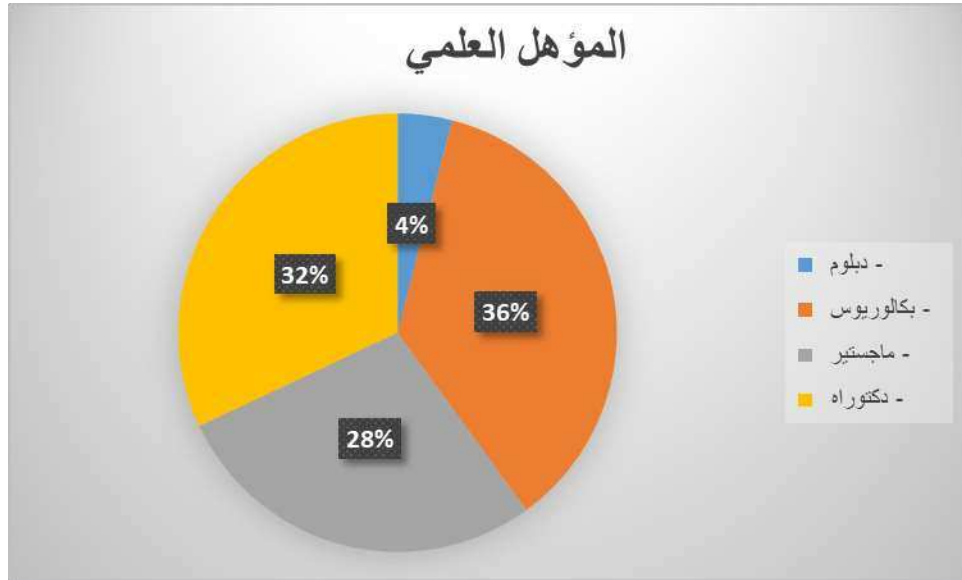


شكل 2: توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر

جدول 3: توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | ما هو أعلى مؤهل علمي حاصل عليه؟ |
|----------------|---------|---------------------------------|
| 4%             | 2       | - دبلوم                         |
| 36%            | 18      | - بكالوريوس                     |
| 28%            | 14      | - ماجستير                       |
| 32%            | 16      | - دكتوراه                       |
| 100%           | 50      | العدد الكلي                     |

يوضح جدول 3 توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي، حيث يتصدر أصحاب شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر بنسبة 36% (18 فرداً)، تليها الفئة الحاصلة على شهادة الدكتوراه بنسبة 32% (16 فرداً). كما تمثل فئة حاملي الماجستير 28% (14 فرداً)، بينما تشكل فئة حاملي شهادة الدبلوم نسبة أقل بـ 4% (2 فرد). تعكس هذه النتائج تنوعاً جيداً في المؤهلات العلمية لأفراد العينة، مما يساهم في تعزيز شمولية الدراسة وثراء النتائج.

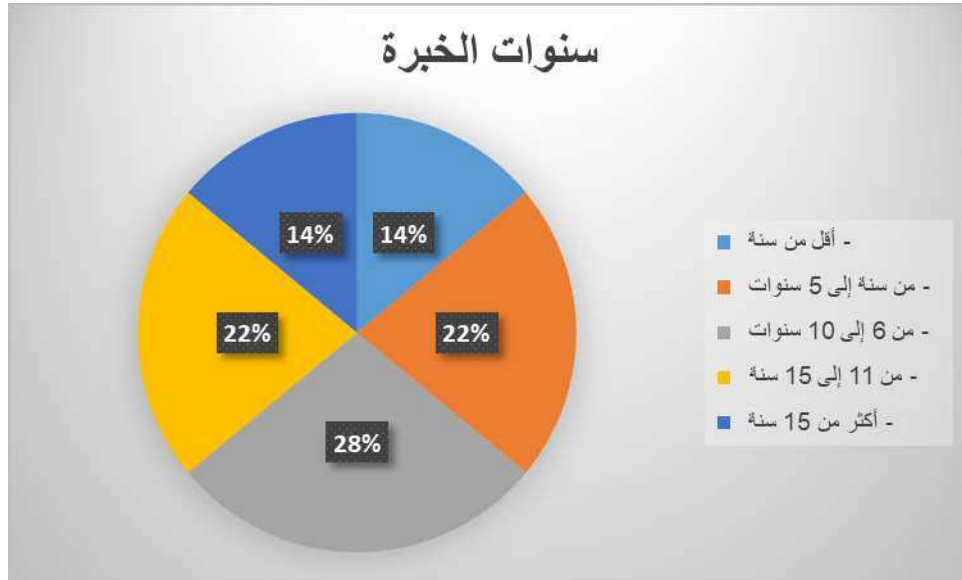


شكل 3: توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي

جدول 4: توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة العملية

| كم عدد سنوات خبرتك في العمل؟ | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------|---------|----------------|
| - أقل من سنة                 | 7       | 14%            |
| - من سنة إلى 5 سنوات         | 11      | 22%            |
| - من 6 إلى 10 سنوات          | 14      | 28%            |
| - من 11 إلى 15 سنة           | 11      | 22%            |
| - أكثر من 15 سنة             | 7       | 14%            |
| العدد الكلي                  | 50      | 100%           |

يوضح جدول 4 توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة العملية، حيث تحتل فئة الأفراد ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات النسبة الأكبر بنسبة 28% (14 فرداً). تليها فئتان، هما الأفراد ذوي الخبرة من سنة إلى 5 سنوات وفئة الأفراد ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة، حيث تمثل كل فئة 22% (11 فرداً لكل منهما). كما تشكل فئتا الخبرة "أقل من سنة" و"أكثر من 15 سنة" 14% (7 أفراد لكل منهما). يعكس هذا التوزيع تنوعاً ملحوظاً في مستويات الخبرة العملية لأفراد العينة، مما يعزز شمولية الدراسة في تقييم الأداء الوظيفي.



شكل 4: توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة العملية

## أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على أداة جمع البيانات "الاستبانة" والتي تم تصميمها خصيصاً للإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة بحيث تضمنت أبعاد ومحاور تتعلق بالذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق كما يلي:

جدول 5: محاور استبيان الدراسة

| عدد العبارات | محور الذكاء العاطفي للقادة                             |
|--------------|--------------------------------------------------------|
| 6            | البعد الأول: الوعي الذاتي (Self-Awareness)             |
| 6            | البعد الثاني: إدارة الذات (Self-Management)            |
| 6            | البعد الثالث: الوعي الاجتماعي (Social Awareness)       |
| 6            | البعد الرابع: إدارة العلاقات (Relationship Management) |
| عدد العبارات | محور أداء فرق العمل                                    |
| 6            | البعد الأول: التواصل الفعال (Effective Communication)  |
| 6            | البعد الثاني: الثقة المتبادلة (Trust)                  |
| 6            | البعد الثالث: حل النزاعات (Conflict Resolution)        |
| 6            | البعد الرابع: الابتكار (Innovation)                    |
| 6            | البعد الخامس: التكيف مع التغيير (Adaptability)         |

## صدق وثبات الاستبيان

تم التحقق من جودة الاستبانة المستخدمة في الدراسة من خلال اختبارات الصدق والثبات. تم قياس صدق الاستبانة عبر حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور المرتبطة بها، حيث أظهرت النتائج ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً، مما يؤكد دقة القياس. أما بالنسبة للثبات، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، وكانت القيمة أعلى من 0.70، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات وموثوقية عالية.

لحساب الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان جرى استخدام معامل بيرسون لحساب الترابط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 6: معاملات الاتساق الداخلي لمحور الذكاء العاطفي للقادة

| الذكاء العاطفي | الوعي الذاتي | إدارة الذات | الوعي الاجتماعي | إدارة العلاقات |
|----------------|--------------|-------------|-----------------|----------------|
| رقم            | الترابط      | الترابط     | الترابط         | الترابط        |
| 1              | 0.72**       | 0.77**      | 0.67**          | 0.68**         |
| 2              | 0.70**       | 0.67**      | 0.84**          | 0.74**         |
| 3              | 0.85**       | 0.75**      | 0.73**          | 0.79**         |
| 4              | 0.75**       | 0.80**      | 0.72**          | 0.76**         |
| 5              | 0.81**       | 0.68**      | 0.82**          | 0.80**         |
| 6              | 0.78**       | 0.83**      | 0.76**          | 0.71**         |

يظهر جدول معاملات الاتساق الداخلي لمحور الذكاء العاطفي للقادة نتائج قوية ومتسقة تعكس درجة عالية من الموثوقية والثبات في قياس أبعاد الذكاء العاطفي. جميع معاملات الاتساق الداخلي في الجدول تظهر قيمًا مرتفعة (أكبر من 0.65) مما يدل على أن المقياس يتمتع بموثوقية عالية في قياس أبعاد الذكاء العاطفي للقادة. هذه النتائج تعزز مصداقية الأداة المستخدمة في الدراسة وقدرتها على تقديم بيانات دقيقة وذات معنى.

الوعي الذاتي: تتراوح معاملات الاتساق الداخلي بين 0.70 و 0.85، مما يشير إلى أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

إدارة الذات: تتراوح المعاملات بين 0.67 و 0.83، مما يدل على أن هذا البعد يتمتع أيضًا بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

الوعي الاجتماعي: تظهر المعاملات قيمًا تتراوح بين 0.67 و 0.84، مما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا لهذا البعد.

إدارة العلاقات: تتراوح المعاملات بين 0.68 و 0.80، مما يشير إلى أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول 7: معاملات الاتساق الداخلي لمحور أداء فرق العمل

|     | التواصل | الثقة   | حل النزاعات | الابتكار | التكيف  |
|-----|---------|---------|-------------|----------|---------|
| رقم | الترابط | الترابط | الترابط     | الترابط  | الترابط |
| 1   | 0.70**  | 0.83**  | 0.74**      | 0.69**   | 0.74**  |
| 2   | 0.85**  | 0.66**  | 0.80**      | 0.75**   | 0.71**  |
| 3   | 0.74**  | 0.84**  | 0.70**      | 0.79**   | 0.82**  |
| 4   | 0.81**  | 0.73**  | 0.71**      | 0.83**   | 0.76**  |
| 5   | 0.78**  | 0.72**  | 0.85**      | 0.69**   | 0.81**  |
| 6   | 0.77**  | 0.82**  | 0.76**      | 0.84**   | 0.78**  |

يظهر جدول معاملات الاتساق الداخلي لمحور أداء فرق العمل نتائج قوية ومتسقة تعكس درجة عالية من الموثوقية والثبات في قياس أبعاد أداء فرق العمل. فيما يلي أبرز الملاحظات لكل بُعد:

التواصل الفعال: تتراوح معاملات الاتساق الداخلي بين 0.70 و0.85، مما يشير إلى أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الثقة المتبادلة: تتراوح المعاملات بين 0.66 و0.84، مع وجود قيمة واحدة أقل نسبياً (0.66). بشكل عام، يتمتع هذا البعد بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

حل النزاعات: تظهر المعاملات قيماً تتراوح بين 0.70 و0.85، مما يدل على اتساق داخلي قوي لهذا البعد.

الابتكار: تتراوح المعاملات بين 0.69 و0.84، مما يشير إلى أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

التكيف مع التغيير: تتراوح المعاملات بين 0.71 و0.82، مما يدل على أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول 8: معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

| ألفا كرونباخ | عدد العبارات | محور الذكاء العاطفي للقادة                             |
|--------------|--------------|--------------------------------------------------------|
| 0.81         | 6            | البعد الأول: الوعي الذاتي (Self-Awareness)             |
| 0.78         | 6            | البعد الثاني: إدارة الذات (Self-Management)            |
| 0.77         | 6            | البعد الثالث: الوعي الاجتماعي (Social Awareness)       |
| 0.68         | 6            | البعد الرابع: إدارة العلاقات (Relationship Management) |
| ألفا كرونباخ | عدد العبارات | محور أداء فرق العمل                                    |
| 0.80         | 6            | البعد الأول: التواصل الفعال (Effective Communication)  |
| 0.70         | 6            | البعد الثاني: الثقة المتبادلة (Trust)                  |
| 0.71         | 6            | البعد الثالث: حل النزاعات (Conflict Resolution)        |
| 0.85         | 6            | البعد الرابع: الابتكار (Innovation)                    |
| 0.76         | 6            | البعد الخامس: التكيف مع التغيير (Adaptability)         |

يُظهر الجدول معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان

محور الذكاء العاطفي للقادة

- جميع الأبعاد تظهر اتساقًا داخليًا جيدًا، حيث تتراوح قيم ألفا كرونباخ بين 0.68 و 0.81.
- البعد الأول (الوعي الذاتي) يظهر أعلى اتساق داخلي بقيمة 0.81.
- البعد الرابع (إدارة العلاقات) يظهر أقل اتساق داخلي بقيمة 0.68، وهي لا تزال مقبولة.

محور أداء فرق العمل

- جميع الأبعاد تظهر اتساقًا داخليًا جيدًا، مع قيم ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.70 و 0.85.
- البعد الرابع (الابتكار) يظهر أعلى اتساق داخلي بقيمة 0.85.
- البعد الثاني (الثقة المتبادلة) يظهر أقل اتساق داخلي بقيمة 0.70، وهي لا تزال جيدة.

بشكل عام، تشير قيم ألفا كرونباخ إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية. معظم القيم تتجاوز 0.70، وهو الحد الأدنى المقبول عمومًا للموثوقية في البحوث الاجتماعية. هذا يعني أن العبارات في كل بعد ترتبط جيدًا ببعضها البعض وتقيس بشكل متسق المفهوم المقصود.

## حدود الدراسة

الحدود المكانية: الشركات والمؤسسات التي تتمتع ببيئات عمل متغيرة من خلال ادخال التكنولوجيا والتحول الرقمي فيها.

الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة خلال الفصل الثاني للعام 2024.

الحدود البشرية: مجموعة من 50 موظف (قائد فريق أو مدير عمل)

## المقاييس والاختبارات الإحصائية

استخدم برامج Excel, SPSS لتحليل بيانات الدراسة. ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط والانحراف المعياري
- التكرارات والنسب المئوية والرتب
- معاملات الترابط ومعاملات الفاكرونباخ
- اختبارات العلاقة (ترابط بيرسون)
- اختبارات الفروق (ت لمجموعتين وأنوفا لأكثر من مجموعتين)

## الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

### مقدمة

تم تصميم تساؤلات الدراسة لتوجيه البحث نحو الإجابة عن القضايا الحيوية التي تشغل اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. بناءً على هذه التساؤلات، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أدوات القياس الإحصائي المناسبة، مما يسمح لنا باستخلاص نتائج دقيقة وموضوعية حول العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء الفريق. في هذا الفصل، سيتم عرض نتائج التحليل بشكل منهجي، بدءًا من عرض تفاصيل البيانات الأولية، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة، وصولاً إلى تفسير النتائج التي توضح طبيعة هذه العلاقة وتأثيرها على أداء الفرق. يتضمن هذا الفصل كذلك تسليط الضوء على العوامل المختلفة التي قد تؤثر في مستوى الذكاء العاطفي للقادة، مثل خبراتهم العملية، وتدريبهم القيادي، وأسلوبهم في التعامل مع أعضاء فرقهم، بالإضافة إلى تأثير هذه العوامل على تفاعلهم مع فرقهم في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل. كما سيتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في إطار الأدبيات السابقة، بهدف توضيح الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي وأثره في الأداء العام للفرق.

ولقياس مستوى تحقق عبارات الاستبيان جرى استخدام المعيار التالي:

- إذا كان المتوسط بين 1 و 2.33 تكون العبارة محققة بدرجة منخفضة
- إذا كان المتوسط بين 2.34 و 3.66 تكون العبارة محققة بدرجة متوسطة
- إذا كان المتوسط بين 3.67 و 5 تكون العبارة محققة بدرجة مرتفعة

## الإجابة عن تساؤلات الدراسة

1. ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة في المؤسسات المستهدفة؟

لإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل محور الذكاء العاطفي للقادة بأبعاده الأربعة وفيما يلي تفصيل التحليل.

أولاً: تحليل بعد الوعي الذاتي:

جدول 9: تحليل بيانات بعد الوعي الذاتي

| الدرجة | الانحراف | المتوسط | الرتبة   | البعد الأول: الوعي الذاتي (Self-Awareness)        |
|--------|----------|---------|----------|---------------------------------------------------|
| الرتبة | الدرجة   | المتوسط | الانحراف | التحقق                                            |
| 6      | مرتفعة   | 0.72    | 3.72     | أستطيع التعرف على مشاعري في اللحظة التي أشعر بها. |
| 3      | مرتفعة   | 0.85    | 4.15     | أفهم كيف تؤثر مشاعري على أفكارى وقراراتى.         |
| 4      | مرتفعة   | 0.78    | 3.89     | أدرك نقاط قوتي وضعفي بشكل واضح.                   |
| 2      | مرتفعة   | 0.89    | 4.22     | أعي كيف تؤثر تصرفاتي على مشاعر الآخرين.           |
| 5      | مرتفعة   | 0.73    | 3.56     | أستطيع تحديد المواقف التي تثير لدي مشاعر سلبية.   |
| 1      | مرتفعة   | 0.82    | 4.33     | أتفهم كيف تؤثر قيمى الشخصية على سلوكى فى العمل.   |
|        | مرتفعة   | 0.79    | 3.97     | كامل البعد                                        |

تم تحليل بُعد "الوعي الذاتي" في الذكاء العاطفي لدى القادة، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الوعي الذاتي لدى القادة في المؤسسات المستهدفة كان مرتفعاً. وفيما يلي تفصيل التحليل:

حصلت العبارة "أستطيع التعرف على مشاعري في اللحظة التي أشعر بها" على متوسط قدره 3.72 مع انحراف معياري 0.72، مما يشير إلى أن الوعي الذاتي لدى القادة في هذه النقطة مرتفع، حيث جاء ترتيبها في المرتبة السادسة.

كانت العبارة "أفهم كيف تؤثر مشاعري على أفكاري وقراراتي" الأعلى في النتائج، حيث حققت متوسطاً قدره 4.15 مع انحراف معياري 0.85، مما يعكس مستوى مرتفعاً جداً في الفهم العاطفي الشخصي، وجاءت في المرتبة الثالثة.

أما "أدرك نقاط قوتي وضعفي بشكل واضح"، فحصلت على متوسط 3.89 مع انحراف معياري 0.78، ما يدل على وعي جيد بالنقاط القوية والضعيفة، وكان ترتيبها في المرتبة الرابعة.

بالنسبة لعبارة "أعي كيف تؤثر تصرفاتي على مشاعر الآخرين"، حصلت على متوسط 4.22 مع انحراف معياري 0.89، مما يعكس مستوى مرتفعاً جداً في الوعي بتأثير السلوك على الآخرين، وجاءت في المرتبة الثانية.

أما العبارة "أستطيع تحديد المواقف التي تثير لدي مشاعر سلبية" فقد سجلت متوسطاً قدره 3.56 مع انحراف معياري 0.73، مما يدل على قدرة جيدة على تحديد هذه المواقف، لكنها جاءت في المرتبة الخامسة.

أخيراً، حصلت العبارة "أتفهم كيف تؤثر قيمتي الشخصية على سلوكي في العمل" على متوسط 4.33 مع انحراف 0.82، مما يظهر فهماً عميقاً لكيفية تأثير القيم الشخصية على السلوك في بيئة العمل، وجاءت في المرتبة الأولى.

#### النتيجة العامة للبعد:

كان المتوسط الكلي للبعد 3.97 مع انحراف معياري 0.79، وهو متوسط مرتفع يعكس مستوى جيداً من الوعي الذاتي لدى القادة في المؤسسات المستهدفة. يعكس هذا أن القادة في هذه المؤسسات يظهرون مستوى عالٍ من الوعي بمشاعرهم وتأثيرها على قراراتهم وتصرفاتهم، مما يساهم في تعزيز فعالية الأداء القيادي في بيئات العمل المتغيرة.

ثانياً: تحليل بيانات بعد إدارة الذات

جدول 10: تحليل بيانات بعد إدارة الوقت

| البعد الثاني: إدارة الذات (Self-Management) |        |          |         |                                                                  |
|---------------------------------------------|--------|----------|---------|------------------------------------------------------------------|
| الرتبة                                      | درجة   | الانحراف | المتوسط | التحقق                                                           |
| 4                                           | مرتفعة | 0.76     | 3.98    | أتحكم في ردود فعلي عند مواجهة مواقف صعبة أو مرهقة.               |
| 3                                           | مرتفعة | 0.88     | 4.07    | أبقى هادئاً تحت الضغط وأتعامل مع التحديات بشكل إيجابي.           |
| 6                                           | مرتفعة |          |         | أستطيع تأجيل الاستجابة العاطفية حتى أتأكد من أنها مناسبة للموقف. |
|                                             |        | 0.74     | 3.64    |                                                                  |
| 1                                           | مرتفعة | 0.81     | 4.28    | أتحلى بالصبر عند التعامل مع المواقف التي تستفزني.                |
| 5                                           | مرتفعة | 0.79     | 3.77    | أستطيع التكيف مع التغيرات المفاجئة دون أن أفقد تركيزي.           |
| 2                                           | مرتفعة |          |         | أتحكم في مشاعري السلبية حتى لا تؤثر على عملي أو علاقاتي.         |
|                                             |        | 0.86     | 4.19    |                                                                  |
|                                             | مرتفعة | 0.80     | 3.98    | كامل البعد                                                       |

تم تحليل بُعد "إدارة الذات" في الذكاء العاطفي لدى القادة، حيث أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الذات لدى القادة في المؤسسات المستهدفة كان مرتفعاً بشكل عام. فيما يلي تفصيل التحليل:

"أتحكم في ردود فعلي عند مواجهة مواقف صعبة أو مرهقة" حصلت على متوسط 3.98 مع انحراف معياري 0.76، ما يعكس قدرة جيدة على التحكم في ردود الفعل، وجاءت في المرتبة الرابعة.

" أبقى هادئاً تحت الضغط وأتعامل مع التحديات بشكل إيجابي " سجلت متوسطاً قدره 4.07 مع انحراف معياري 0.88، مما يظهر قدرة القادة على الحفاظ على الهدوء والتحلي بالإيجابية تحت الضغط، وجاءت في المرتبة الثالثة.

" أستطيع تأجيل الاستجابة العاطفية حتى أتأكد من أنها مناسبة للموقف " حصلت على متوسط 3.64 مع انحراف معياري 0.74، مما يشير إلى قدرة جيدة على تأجيل الاستجابة العاطفية، لكنها جاءت في المرتبة السادسة.

" أتحدى بالصبر عند التعامل مع المواقف التي تستفزني " حققت متوسطاً قدره 4.28 مع انحراف معياري 0.81، مما يعكس مستوى عالياً من الصبر في التعامل مع المواقف الصعبة، وجاءت في المرتبة الأولى.

" أستطيع التكيف مع التغيرات المفاجئة دون أن أفقد تركيزي " سجلت متوسطاً 3.77 مع انحراف 0.79، ما يعكس قدرة متوسطة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، وجاءت في المرتبة الخامسة.

" أتحكم في مشاعري السلبية حتى لا تؤثر على عملي أو علاقتي " حصلت على متوسط 4.19 مع انحراف 0.86، مما يظهر قدرة عالية على التحكم في المشاعر السلبية للحفاظ على الأداء والعلاقات الجيدة، وجاءت في المرتبة الثانية.

في النهاية يمكن القول:

كان المتوسط الكلي للبعد 3.98 مع انحراف معياري 0.80، وهو متوسط مرتفع يعكس قدرة جيدة من قبل القادة في المؤسسات المستهدفة على إدارة أنفسهم، سواء في المواقف الصعبة أو في مواجهة التحديات. يظهر التحليل أن القادة يمتلكون مستوى عالٍ من التحكم الذاتي، مما يساعدهم على الحفاظ على الأداء الفعال في بيئات العمل المتغيرة.

## تحليل بيانات البعد الثالث:

### جدول 11: تحليل بيانات بعد الوعي الاجتماعي

| الرتبة | درجة   | الانحراف | المتوسط | البعد الثالث: الوعي الاجتماعي (Social Awareness)                    |
|--------|--------|----------|---------|---------------------------------------------------------------------|
| التحقق |        |          |         |                                                                     |
| 4      | مرتفعة | 0.75     | 3.93    | أستطيع التعرف على مشاعر الآخرين من خلال تعابير وجوههم ولغة أجسادهم. |
| 1      | مرتفعة | 0.83     | 4.31    | أتفهم احتياجات أعضاء الفريق وأحاول تلبيتها قدر الإمكان.             |
| 6      | مرتفعة | 0.77     | 3.68    | أستمع باهتمام لوجهات نظر الآخرين دون مقاطعة.                        |
| 3      | مرتفعة | 0.87     | 4.12    | أتعاطف مع زملائي عندما يواجهون صعوبات شخصية أو مهنية.               |
| 5      | مرتفعة | 0.71     | 3.85    | ألاحظ التغيرات في مزاج أعضاء الفريق وأتفاعل معها بشكل مناسب.        |
| 2      | مرتفعة | 0.84     | 4.24    | أحرص على خلق بيئة عمل داعمة ومتفهمة لجميع الأعضاء.                  |
|        | مرتفعة | 0.79     | 4.02    | كامل البعد                                                          |

تم تحليل بُعد "الوعي الاجتماعي" في الذكاء العاطفي لدى القادة، حيث أظهرت النتائج أن القادة في المؤسسات المستهدفة يظهرون مستوى مرتفعاً من الوعي الاجتماعي. وفيما يلي تفصيل التحليل وفقاً للترتيب:

"أتفهم احتياجات أعضاء الفريق وأحاول تلبيتها قدر الإمكان" حققت أعلى درجة، حيث سجلت متوسط 4.31 مع انحراف معياري 0.83، مما يعكس قدرة عالية جداً على فهم احتياجات الأفراد وتلبيتها، وجاءت في المرتبة الأولى.

" أحرص على خلق بيئة عمل داعمة ومتفهمة لجميع الأعضاء " حصلت على متوسط 4.24 مع انحراف معياري 0.84، مما يدل على اهتمام كبير من القائد بخلق بيئة عمل مشجعة ومتفهمة لجميع الأفراد في الفريق، وجاءت في المرتبة الثانية.

" أتعاطف مع زملائي عندما يواجهون صعوبات شخصية أو مهنية " حصلت على متوسط 4.12 مع انحراف 0.87، ما يعكس قدرة قوية على التعاطف مع الزملاء ودعمهم في المواقف الصعبة، وجاءت في المرتبة الثالثة.

" أستطيع التعرف على مشاعر الآخرين من خلال تعابير وجوههم ولغة أجسادهم " سجلت متوسط 3.93 مع انحراف 0.75، مما يشير إلى قدرة جيدة على قراءة مشاعر الآخرين عبر الإشارات غير اللفظية، وجاءت في المرتبة الرابعة.

" ألاحظ التغيرات في مزاج أعضاء الفريق وأتفاعل معها بشكل مناسب " سجلت متوسط 3.85 مع انحراف 0.71، ما يعكس قدرة جيدة على مراقبة المزاج العام لأعضاء الفريق والتفاعل معه، وجاءت في المرتبة الخامسة.

" أستمع باهتمام لوجهات نظر الآخرين دون مقاطعة " حصلت على متوسط 3.68 مع انحراف 0.77، مما يعكس قدرة جيدة على الاستماع الفعال، بالرغم من أنها جاءت في المرتبة السادسة.

#### النتيجة العامة للبُعد:

كان المتوسط الكلي للبعد 4.02 مع انحراف معياري 0.79، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الوعي الاجتماعي لدى القادة في المؤسسات المستهدفة. يظهر أن القادة يبذلون جهداً كبيراً لفهم احتياجات أعضاء الفريق والتفاعل مع مشاعرهم بطريقة داعمة ومتفهمة، وهو ما يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي في بيئات العمل.

## نتائج تحليل البعد الرابع:

### جدول 12: تحليل بيانات بعد إدارة العلاقات

| الرتبة | درجة   | الانحراف | المتوسط | Relationship ) العلاقات                                       | إدارة | البعد الرابع: (Management) |
|--------|--------|----------|---------|---------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|
| التحقق |        |          |         |                                                               |       |                            |
| 6      | مرتفعة | 0.8      | 3.59    | أستطيع بناء علاقات قوية ومبنية على الثقة مع أعضاء الفريق.     |       |                            |
| 1      | مرتفعة | 0.89     | 4.36    | أتعامل مع النزاعات داخل الفريق بشكل بناء وحكيم.               |       |                            |
| 5      | مرتفعة | 0.72     | 3.81    | أشجع أعضاء الفريق على التعاون والعمل الجماعي.                 |       |                            |
| 3      | مرتفعة | 0.85     | 4.17    | أقدم تعليقات إيجابية وبناءة لتحسين أداء أعضاء الفريق.         |       |                            |
| 4      | مرتفعة | 0.78     | 3.95    | أستطيع تحفيز أعضاء الفريق لتحقيق أهدافهم بشكل أفضل.           |       |                            |
| 2      | مرتفعة |          |         | أستخدم مهارات التواصل الفعال لتعزيز التفاهم بين أعضاء الفريق. |       |                            |
|        |        | 0.88     | 4.29    |                                                               |       |                            |
|        | مرتفعة | 0.82     | 4.02    | كامل البعد                                                    |       |                            |

تم تحليل بُعد "إدارة العلاقات" في الذكاء العاطفي لدى القادة، حيث أظهرت النتائج أن القادة في المؤسسات المستهدفة يظهرون قدرة مرتفعة على إدارة العلاقات داخل فرق العمل. وفيما يلي تفصيل التحليل وفقاً للترتيب:

"أتعامل مع النزاعات داخل الفريق بشكل بناء وحكيم" حققت أعلى درجة، حيث سجلت متوسط 4.36 مع انحراف معياري 0.89، مما يعكس قدرة عالية جداً على التعامل مع النزاعات بطريقة إيجابية وبناءة، وجاءت في المرتبة الأولى.

" أستخدم مهارات التواصل الفعّال لتعزيز التفاهم بين أعضاء الفريق " سجلت متوسط 4.29 مع انحراف 0.88، مما يدل على قدرة قوية على استخدام التواصل الفعّال لبناء تفاهم مشترك بين الفريق، وجاءت في المرتبة الثانية.

" أقدم تعليقات إيجابية وبناءة لتحسين أداء أعضاء الفريق " حصلت على متوسط 4.17 مع انحراف 0.85، ما يعكس قدرة جيدة على تقديم ملاحظات بناءة وإيجابية، مما يعزز تطوير الأفراد، وجاءت في المرتبة الثالثة.

" أستطيع تحفيز أعضاء الفريق لتحقيق أهدافهم بشكل أفضل " سجلت متوسط 3.95 مع انحراف 0.78، مما يعكس قدرة جيدة على تحفيز الفريق، وجاءت في المرتبة الرابعة.

" أشجع أعضاء الفريق على التعاون والعمل الجماعي " حصلت على متوسط 3.81 مع انحراف 0.72، ما يعكس قدرة جيدة على تشجيع التعاون بين أعضاء الفريق، وجاءت في المرتبة الخامسة.

" أستطيع بناء علاقات قوية ومبنية على الثقة مع أعضاء الفريق " سجلت متوسط 3.59 مع انحراف 0.80، مما يعكس قدرة متوسطة في بناء علاقات قوية على الثقة، وجاءت في المرتبة السادسة.

#### النتيجة العامة للبُعد:

كان المتوسط الكلي للبعد 4.02 مع انحراف معياري 0.82، مما يعكس قدرة مرتفعة من قبل القادة في المؤسسات المستهدفة على إدارة العلاقات داخل فرق العمل. يظهر التحليل أن القادة يبذلون جهدًا كبيرًا في التعامل مع النزاعات، استخدام مهارات التواصل، والتحفيز، مما يسهم في تعزيز الأداء الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق في بيئات العمل المتغيرة.

السؤال الثاني: كيف يمكن تقييم أداء الفرق التي يقودها هؤلاء القادة في بيئات العمل المتغيرة؟

للإجابة عن السؤال جرى تحليل بيانات محور أداء فرق العمل بأبعاده المختلفة:

تحليل بيانات البعد الأول:

جدول 13: تحليل بيانات بعد التواصل الفعال

| الرتبة | درجة التحقق | الانحراف | المتوسط | ( Effective ) | الفعال | التواصل                                                                    | البعد الأول: (Communication) |
|--------|-------------|----------|---------|---------------|--------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 6      | مرتفعة      | 0.73     | 3.66    |               |        | يتواصل أعضاء الفريق بشكل فعال حتى في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل.    |                              |
| 3      | مرتفعة      | 0.82     | 4.13    |               |        | يعمل القائد على تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق خلال فترات التغيير.         |                              |
| 4      | مرتفعة      | 0.76     | 3.88    |               |        | يتم تبادل المعلومات بسرعة ودقة بين أعضاء الفريق عند مواجهة تحديات جديدة.   |                              |
| 2      | مرتفعة      | 0.87     | 4.21    |               |        | يشجع القائد أعضاء الفريق على مشاركة آرائهم ومخاوفهم بصراحة خلال التغييرات. |                              |
| 5      | مرتفعة      | 0.74     | 3.73    |               |        | يتم استخدام قنوات التواصل المناسبة لضمان استمرارية العمل في ظل التغيرات.   |                              |
| 1      | مرتفعة      | 0.81     | 4.34    |               |        | يعمل القائد على توضيح التوقعات والأهداف بشكل واضح خلال فترات التغيير.      |                              |
|        | مرتفعة      | 0.78     | 3.99    |               |        | كامل البعد                                                                 |                              |

تم تحليل بُعد "التواصل الفعال" في أداء فرق العمل بقيادة القادة في بيئات العمل المتغيرة، حيث أظهرت

النتائج أن فرق العمل في هذه البيئات تسجل مستويات مرتفعة من التواصل الفعال. وفيما يلي تفصيل

التحليل وفقاً للترتيب:

" يعمل القائد على توضيح التوقعات والأهداف بشكل واضح خلال فترات التغيير " حققت أعلى درجة، حيث سجلت متوسط 4.34 مع انحراف 0.81، مما يعكس قدرة القائد على توضيح التوقعات والأهداف بوضوح، ما يساعد على ضمان تركيز الفريق خلال فترات التغيير، وجاءت في المرتبة الأولى.

" يشجع القائد أعضاء الفريق على مشاركة آرائهم ومخاوفهم بصراحة خلال التغييرات " حصلت على متوسط 4.21 مع انحراف 0.87، ما يعكس قدرة القائد على خلق بيئة من الحوار المفتوح والصريح خلال التغييرات، مما يعزز الشفافية داخل الفريق، وجاءت في المرتبة الثانية.

" يعمل القائد على تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق خلال فترات التغيير " سجلت متوسط 4.13 مع انحراف 0.82، مما يدل على قدرة القائد على تحفيز التواصل المستمر بين الفريق لتنسيق الجهود خلال الأوقات المتغيرة، وجاءت في المرتبة الثالثة.

" يتم تبادل المعلومات بسرعة ودقة بين أعضاء الفريق عند مواجهة تحديات جديدة " سجلت متوسط 3.88 مع انحراف 0.76، ما يعكس سرعة تبادل المعلومات في الفريق عند التعامل مع التحديات الجديدة، وجاءت في المرتبة الرابعة.

" يتم استخدام قنوات التواصل المناسبة لضمان استمرارية العمل في ظل التغييرات " سجلت متوسط 3.73 مع انحراف 0.74، مما يدل على قدرة الفريق على اختيار القنوات المناسبة للتواصل في بيئات العمل المتغيرة، وجاءت في المرتبة الخامسة.

" يتواصل أعضاء الفريق بشكل فعال حتى في ظل التغييرات السريعة في بيئة العمل " حصلت على متوسط 3.66 مع انحراف 0.73، ما يشير إلى قدرة الفريق على الحفاظ على التواصل الفعال في بيئات العمل التي تشهد تغييرات سريعة، وجاءت في المرتبة السادسة.

#### النتيجة العامة للبعد:

كان المتوسط الكلي للبعد 3.99 مع انحراف معياري 0.78، مما يعكس مستوى مرتفعاً من التواصل الفعال بين أعضاء الفريق في بيئات العمل المتغيرة. يظهر التحليل أن القادة يلعبون دوراً أساسياً في تعزيز وضوح التواصل داخل الفرق، خاصة في فترات التغيير، مما يساهم في تحسين التنسيق، التعاون، وضمان استمرارية العمل في ظل التحديات المستمرة.

## نتائج تحليل البعد الثاني:

### جدول 14: تحليل بيانات بعد الثقة المتبادلة

| الرتبة | درجة التحقق | الانحراف | المتوسط | البعد الثاني: الثقة المتبادلة (Trust)                                          |
|--------|-------------|----------|---------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 4      | مرتفعة      | 0.79     | 3.97    | يثق أعضاء الفريق في قدرة القائد على قيادتهم خلال التغيرات الصعبة.              |
| 3      | مرتفعة      | 0.86     | 4.08    | يشعر أعضاء الفريق بالأمان عند الاعتماد على بعضهم البعض في ظل التحديات الجديدة. |
| 6      | مرتفعة      | 0.75     | 3.62    | يعمل القائد على تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق خلال فترات التغيير.               |
| 1      | مرتفعة      | 0.83     | 4.26    | يتم الوفاء بالالتزامات بين أعضاء الفريق حتى في ظل الضغوط الناتجة عن التغييرات. |
| 5      | مرتفعة      | 0.77     | 3.79    | يعتمد أعضاء الفريق على القائد لتوجيههم خلال التغيرات البيئية.                  |
| 2      | مرتفعة      | 0.89     | 4.18    | يتم تقدير جهود كل عضو في الفريق من قبل القائد والزملاء حتى في ظل التحديات.     |
|        | مرتفعة      | 0.81     | 3.98    | كامل البعد                                                                     |

تم تحليل بُعد "الثقة المتبادلة" في أداء فرق العمل بقيادة القادة في بيئات العمل المتغيرة، حيث أظهرت النتائج أن فرق العمل تتمتع بمستويات مرتفعة من الثقة المتبادلة. وفيما يلي تفصيل التحليل وفقاً للترتيب:

"يتم الوفاء بالالتزامات بين أعضاء الفريق حتى في ظل الضغوط الناتجة عن التغييرات" حققت أعلى درجة، حيث سجلت متوسط 4.26 مع انحراف 0.83، مما يعكس قدرة الفريق على الوفاء بالالتزامات المتبادلة بشكل موثوق رغم التحديات والضغوط الناتجة عن التغيرات، وجاءت في المرتبة الأولى.

" يتم تقدير جهود كل عضو في الفريق من قبل القائد والزملاء حتى في ظل التحديات " حصلت على متوسط 4.18 مع انحراف 0.89، ما يعكس مستوى عالٍ من التقدير والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق، مما يعزز الثقة بين الأفراد، وجاءت في المرتبة الثانية.

" يشعر أعضاء الفريق بالأمان عند الاعتماد على بعضهم البعض في ظل التحديات الجديدة " سجلت متوسط 4.08 مع انحراف 0.86، مما يدل على شعور الأمان والثقة بين أعضاء الفريق، مما يساهم في التعاون والتنسيق الفعّال خلال التغيرات الجديدة، وجاءت في المرتبة الثالثة.

" يثق أعضاء الفريق في قدرة القائد على قيادتهم خلال التغيرات الصعبة " سجلت متوسط 3.97 مع انحراف 0.79، ما يعكس مستوى مرتفعاً من الثقة في قدرة القائد على تقديم التوجيه والإدارة أثناء فترات التغيير، وجاءت في المرتبة الرابعة.

" يعتمد أعضاء الفريق على القائد لتوجيههم خلال التغيرات البيئية " سجلت متوسط 3.79 مع انحراف 0.77، مما يدل على مستوى جيد من الاعتماد على القائد لتقديم التوجيه في الأوقات المتغيرة، وجاءت في المرتبة الخامسة.

" يعمل القائد على تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق خلال فترات التغيير " سجلت متوسط 3.62 مع انحراف 0.75، ما يعكس قدرة القائد على تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق في فترات التغيير، وجاءت في المرتبة السادسة.

#### النتيجة العامة للبعد:

كان المتوسط الكلي للبعد 3.98 مع انحراف معياري 0.81، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق والقائد في بيئات العمل المتغيرة. تظهر النتائج أن القادة يلعبون دوراً هاماً في تعزيز الثقة بين الفريقين، مما يساهم في تحسين التعاون، الوفاء بالالتزامات، وتوجيه الفريق بشكل فعّال خلال التحديات المتغيرة.

## تحليل بيانات البعد الثالث:

### جدول 15: تحليل بيانات بعد حل النزاعات

| الرتبة | درجة التحقق | الانحراف | المتوسط | البعد الثالث: حل النزاعات (Conflict Resolution)                                      |
|--------|-------------|----------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 4      | مرتفعة      | 0.71     | 3.91    | يتم التعامل مع النزاعات داخل الفريق بشكل بناء حتى في ظل الضغوط الناتجة عن التغييرات. |
| 1      | مرتفعة      | 0.84     | 4.32    | يعمل القائد على حل النزاعات بسرعة وفعالية خلال فترات التغيير.                        |
| 6      | مرتفعة      | 0.8      | 3.67    | يتم إيجاد حلول وسط ترضي جميع الأطراف عند حدوث خلافات في ظل التحديات الجديدة.         |
| 3      | مرتفعة      | 0.88     | 4.14    | يعمل أعضاء الفريق على منع تصاعد النزاعات قبل تفاقمها خلال التغييرات.                 |
| 5      | مرتفعة      | 0.72     | 3.84    | يتم التركيز على حل المشكلة بدلاً من لوم الأفراد عند حدوث نزاع في ظل التغييرات.       |
| 2      | مرتفعة      | 0.85     | 4.23    | يشجع القائد على الحوار المفتوح لحل النزاعات خلال فترات التغيير.                      |
|        | مرتفعة      | 0.8      | 4.01    | كامل البعد                                                                           |

تم تحليل بُعد "حل النزاعات" في أداء فرق العمل بقيادة القادة في بيئات العمل المتغيرة، حيث أظهرت النتائج أن فرق العمل تمتلك قدرات قوية في التعامل مع النزاعات وحلها بشكل بناء. وفيما يلي تفصيل التحليل وفقاً للترتيب:

"يعمل القائد على حل النزاعات بسرعة وفعالية خلال فترات التغيير" سجلت متوسط 4.32 مع انحراف 0.84، ما يعكس قدرة القائد على اتخاذ خطوات حاسمة وفعالة لحل النزاعات في الأوقات الصعبة، وجاءت في المرتبة الأولى.

" يشجع القائد على الحوار المفتوح لحل النزاعات خلال فترات التغيير " حققت متوسط 4.23 مع انحراف 0.85، مما يعكس دور القائد في تشجيع التواصل المفتوح والتفاعل المباشر بين أعضاء الفريق لحل الخلافات، وجاءت في المرتبة الثانية.

" يعمل أعضاء الفريق على منع تصاعد النزاعات قبل تفاقمها خلال التغييرات " سجلت متوسط 4.14 مع انحراف 0.88، ما يظهر التعاون بين أعضاء الفريق في اتخاذ إجراءات مبكرة لاحتواء النزاعات قبل أن تتصاعد، وجاءت في المرتبة الثالثة.

" يتم التعامل مع النزاعات داخل الفريق بشكل بناء حتى في ظل الضغوط الناتجة عن التغييرات " سجلت متوسط 3.91 مع انحراف 0.71، مما يدل على قدرة الفريق على التعامل مع النزاعات بشكل إيجابي حتى في الأوقات الضاغطة، وجاءت في المرتبة الرابعة.

" يتم التركيز على حل المشكلة بدلاً من لوم الأفراد عند حدوث نزاع في ظل التغييرات " سجلت متوسط 3.84 مع انحراف 0.72، ما يعكس أن الفريق يفضل التركيز على الحلول بدلاً من إلقاء اللوم على الأفراد في ظل النزاعات، وجاءت في المرتبة الخامسة.

" يتم إيجاد حلول وسط ترضي جميع الأطراف عند حدوث خلافات في ظل التحديات الجديدة " سجلت متوسط 3.67 مع انحراف 0.8، مما يشير إلى محاولات لإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف، رغم التحديات الجديدة، وجاءت في المرتبة السادسة.

#### النتيجة العامة للبعد:

كان المتوسط الكلي للبعد 4.01 مع انحراف معياري 0.8، مما يعكس قدرة الفريق على التعامل مع النزاعات بشكل إيجابي وبناء، سواء كان من خلال الحل السريع والفعال أو من خلال تشجيع الحوار والتفاعل البناء. تعكس هذه النتائج وجود بيئة عمل تشجع على حلول النزاع الفعالة التي تعزز التفاهم والتعاون بين الأعضاء.

## تحليل بيانات البعد الرابع:

### جدول 16: تحليل بيانات بعد الابتكار

| الرتبة | درجة التحقق | الانحراف | المتوسط | البعد الرابع: الابتكار (Innovation)                                             |
|--------|-------------|----------|---------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 6      | مرتفعة      | 0.78     | 3.58    | يشجع القائد أعضاء الفريق على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة حتى في ظل التحديات.      |
| 1      | مرتفعة      | 0.87     | 4.35    | يتم تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يقدمها أعضاء الفريق عند جدواها خلال التغييرات. |
| 5      | مرتفعة      | 0.73     | 3.82    | يوفر القائد بيئة داعمة لتجربة أفكار جديدة وتحمل المخاطر في ظل التغييرات.        |
| 3      | مرتفعة      | 0.82     | 4.16    | يتم تحفيز أعضاء الفريق على التفكير خارج الصندوق خلال فترات التغيير.             |
| 4      | مرتفعة      | 0.76     | 3.94    | يتم تقييم الأفكار الجديدة بشكل عادل ومنصف حتى في ظل الضغوط.                     |
| 2      | مرتفعة      | 0.86     | 4.27    | يشعر أعضاء الفريق بأن أفكارهم الإبداعية محل تقدير من قبل القائد خلال التغييرات. |
|        | مرتفعة      | 0.8      | 4.02    | كامل البعد                                                                      |

تم تحليل بُعد "الابتكار" في أداء فرق العمل بقيادة القادة في بيئات العمل المتغيرة، حيث أظهرت النتائج تفاعلاً قوياً من القادة وأعضاء الفريق في تشجيع وتطبيق الأفكار المبتكرة. فيما يلي تفصيل التحليل وفقاً للترتيب:

"يتم تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يقدمها أعضاء الفريق عند جدواها خلال التغييرات" سجلت متوسط 4.35 مع انحراف 0.87، مما يعكس التزام القائد بتطبيق الأفكار التي تساهم في تحسين بيئة العمل والتأقلم مع التغييرات، وجاءت في المرتبة الأولى.

" يشعر أعضاء الفريق بأن أفكارهم الإبداعية محل تقدير من قبل القائد خلال التغييرات" سجلت متوسط 4.27 مع انحراف 0.86، ما يعكس تقدير القائد لمساهمة أعضاء الفريق في تقديم الأفكار المبدعة وتقدير جهودهم خلال فترات التغيير، وجاءت في المرتبة الثانية.

" يتم تحفيز أعضاء الفريق على التفكير خارج الصندوق خلال فترات التغيير" سجلت متوسط 4.16 مع انحراف 0.82، مما يشير إلى تشجيع القائد على التفكير الإبداعي والمبتكر داخل الفريق في بيئات العمل المتغيرة، وجاءت في المرتبة الثالثة.

" يتم تقييم الأفكار الجديدة بشكل عادل ومنصف حتى في ظل الضغوط" سجلت متوسط 3.94 مع انحراف 0.76، ما يدل على أن تقييم الأفكار الجديدة يتم بشكل عادل ومتوازن، حتى في ظل الضغوط الناتجة عن التغييرات، وجاءت في المرتبة الرابعة.

" يوفر القائد بيئة داعمة لتجربة أفكار جديدة وتحمل المخاطر في ظل التغييرات" سجلت متوسط 3.82 مع انحراف 0.73، ما يعكس توفير القائد لبيئة مفتوحة لتجربة الأفكار الجديدة والمخاطرة، رغم التحديات، وجاءت في المرتبة الخامسة.

" يشجع القائد أعضاء الفريق على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة حتى في ظل التحديات" سجلت متوسط 3.58 مع انحراف 0.78، مما يظهر تشجيع القائد للأفكار المبتكرة حتى في الظروف الصعبة، وجاءت في المرتبة السادسة.

#### النتيجة العامة للبعد:

كان المتوسط الكلي للبعد 4.02 مع انحراف معياري 0.8، ما يعكس اهتمام الفريق والقيادة بالابتكار وإبداع الأفكار الجديدة. القائد يظهر مرونة في تطبيق الأفكار المبتكرة ودعم المخاطرة الإبداعية داخل الفريق، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل مرنة ومؤهلة لمواجهة التحديات وتحقيق التحسين المستمر.

## تحليل بيانات البعد الخامس:

جدول 17: تحليل بيانات بعد التكيف مع التغيير

| الرتبة | درجة التحقق | الانحراف | المتوسط | البعد الخامس: التكيف مع التغيير (Adaptability)                         |
|--------|-------------|----------|---------|------------------------------------------------------------------------|
| 6      | مرتفعة      | 0.74     | 3.65    | يتكيف الفريق بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل بفضل توجيهات القائد.      |
| 3      | مرتفعة      | 0.81     | 4.11    | يتم إدارة التغيرات بشكل فعال دون التأثير سلباً على أداء الفريق.        |
| 4      | مرتفعة      | 0.79     | 3.87    | يشعر أعضاء الفريق بالراحة عند مواجهة التحديات الجديدة بفضل دعم القائد. |
| 2      | مرتفعة      | 0.89     | 4.2     | يعمل القائد على توجيه الفريق لتحقيق الأهداف حتى في ظل التغيرات.        |
| 5      | مرتفعة      | 0.75     | 3.74    | يتم تطوير استراتيجيات جديدة للتكيف مع الظروف المتغيرة بقيادة القائد.   |
| 1      | مرتفعة      | 0.83     | 4.3     | يتم تحفيز أعضاء الفريق على تبني التغيير كفرصة للتطوير بفضل القائد.     |
|        | مرتفعة      | 0.80     | 3.97    | كامل البعد                                                             |

تم تحليل بُعد "التكيف مع التغيير" في أداء فرق العمل بقيادة القادة في بيئات العمل المتغيرة، وقد أظهرت النتائج تفاعلاً قوياً مع دعم القادة للتكيف السريع مع التغيرات. فيما يلي تفصيل التحليل وفقاً للترتيب:

"يتم تحفيز أعضاء الفريق على تبني التغيير كفرصة للتطوير بفضل القائد" سجلت متوسط 4.30 مع انحراف 0.83، ما يعكس قدرة القائد على تحفيز الفريق لاستثمار التغيرات كفرص للتطوير والتكيف معها بنجاح، وجاءت في المرتبة الأولى.

" يعمل القائد على توجيه الفريق لتحقيق الأهداف حتى في ظل التغيرات " سجلت متوسط 4.20 مع انحراف 0.89، مما يدل على قدرة القائد على الحفاظ على استقرار الفريق وتحقيق أهدافه بالرغم من التحديات، وجاءت في المرتبة الثانية.

" يتم إدارة التغييرات بشكل فعال دون التأثير سلباً على أداء الفريق " سجلت متوسط 4.11 مع انحراف 0.81، ما يدل على أن القائد يدير التغييرات بشكل جيد دون التأثير على الأداء العام للفريق، وجاءت في المرتبة الثالثة.

" يشعر أعضاء الفريق بالراحة عند مواجهة التحديات الجديدة بفضل دعم القائد " سجلت متوسط 3.87 مع انحراف 0.79، مما يعكس دعم القائد الذي يخلق بيئة مريحة للفريق لتجاوز التحديات الجديدة، وجاءت في المرتبة الرابعة.

" يتم تطوير استراتيجيات جديدة للتكيف مع الظروف المتغيرة بقيادة القائد " سجلت متوسط 3.74 مع انحراف 0.75، ما يدل على وجود استراتيجية قائمة لتوجيه الفريق للتكيف مع التغيرات بشكل فعال، وجاءت في المرتبة الخامسة.

" يتكيف الفريق بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل بفضل توجيهات القائد " سجلت متوسط 3.65 مع انحراف 0.74، مما يعكس قدرة الفريق على التكيف السريع، لكن التقييم كان منخفضاً قليلاً مقارنة ببقية العبارات، وجاءت في المرتبة السادسة.

#### النتيجة العامة للبعد:

كان المتوسط الكلي للبعد 3.97 مع انحراف معياري 0.80، ما يعكس قدرة القيادة على تسهيل التكيف مع التغيرات بفعالية عالية. القائد يتمتع بقدرة على تحفيز وتوجيه الفريق للتعامل مع التغيرات كفرص للتطوير، وهو ما يساهم في تعزيز استجابة الفريق للمتغيرات داخل بيئة العمل المتغيرة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق التي يقودونها؟

للإجابة عن السؤال جرى استخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجة محور الذكاء العاطفي وبين درجة محور أداء الفرق والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول 18: العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق

| المتغيرات               | الذكاء العاطفي للقادة | أداء الفرق |
|-------------------------|-----------------------|------------|
| الذكاء العاطفي للقادة   | 1                     | 0.74       |
| أداء الفرق              | 0.74                  | 1          |
| مستوى الدلالة (p-value) | < 0.01                |            |

تشير نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق التي يقودونها، حيث بلغ معامل الارتباط 0.74. هذه القيمة تعني أن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة يرتبط بتحسين أداء الفرق بشكل ملحوظ.

كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $p < 0.01$ ) يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن النتيجة ليست وليدة الصدفة، بل تعكس ارتباطاً حقيقياً بين المتغيرين. بمعنى آخر، يمكننا أن نستنتج بثقة أن للذكاء العاطفي للقادة تأثير إيجابي وكبير على أداء الفرق.

هذه النتيجة تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد أهمية الذكاء العاطفي في القيادة الفعالة، حيث يسهم القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي في تعزيز التعاون، تحسين التواصل، وزيادة التحفيز بين أعضاء الفريق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

## توصيات الدراسة

توصيات الدراسة بناءً على النتائج السابقة:

1. تعزيز تطوير الذكاء العاطفي للقادة: بناءً على العلاقة القوية بين الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق في بيئات العمل المتغيرة، يجب على المؤسسات الاستثمار في برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز الذكاء العاطفي للقادة، خاصة في مجالات الوعي الذاتي، إدارة الذات، والوعي الاجتماعي. هذه المهارات تساهم في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة تحت الضغط وتعزز القدرة على التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي مع الفريق.
2. تعزيز مهارات التواصل الفعال: يُظهر التحليل أن التواصل الفعال يعد من العوامل الأساسية في أداء الفرق، خاصة في بيئات العمل المتغيرة. يجب على القادة تعزيز مهارات التواصل مع أعضاء الفريق، سواء كان ذلك في نقل المعلومات بشكل دقيق أو في خلق بيئة مفتوحة لتبادل الآراء والمخاوف خلال فترات التغيير. من المهم التركيز على بناء قنوات تواصل فعالة لضمان استمرارية العمل في أوقات التغيير.
3. التركيز على بناء الثقة المتبادلة: بناء الثقة بين القائد وأعضاء الفريق هو عامل أساسي في نجاح فرق العمل، لا سيما في أوقات التغيير. يجب على القادة أن يعملوا على تعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وذلك من خلال الوفاء بالالتزامات، التقدير المستمر لجهود الأعضاء، وتقديم الدعم في التحديات، مما يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة.
4. تعزيز استراتيجيات حل النزاعات: بناءً على النتائج، يلاحظ أن حل النزاعات بشكل بناء وحكيم يعزز من أداء الفريق. من المهم تدريب القادة على مهارات حل النزاعات، وتعليمهم كيفية التعامل مع النزاعات في سياق إيجابي، والتركيز على إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف وتجنب اللوم الفردي في بيئات العمل المتغيرة.
5. التركيز على تحفيز الابتكار والإبداع: القادة يجب أن يشجعوا أعضاء الفرق على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة حتى في ظل التحديات. من المهم توفير بيئة داعمة تسمح بالابتكار وتحمل المخاطر، وتشجيع الأعضاء على تقديم حلول مبتكرة للتعامل مع التغيرات السريعة. يُستحسن أن يتم تقييم الأفكار الجديدة بشكل منصف وعادل لتحفيز الأعضاء على تقديم المزيد من الحلول الإبداعية.
6. تحسين التكيف مع التغيير: نظرًا لأهمية التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، يجب على القادة أن يعملوا على تطوير استراتيجيات قوية تساعد الفريق على التكيف السريع مع التغيرات. يجب تدريب

القادة على كيفية توجيه فرقهم خلال التغيرات البيئية بحيث تبقى استراتيجيات العمل فعالة دون التأثير على الأداء العام.

7. مواصلة تقييم الأداء بشكل دوري: يجب على المؤسسات تنفيذ تقييمات دورية لأداء القادة وفرقهم، خاصة في سياق التغيرات المستمرة. هذه التقييمات ستساعد في تحديد المجالات التي يحتاج فيها القادة إلى تحسين مهاراتهم وبالتالي تعزيز فعالية القيادة وتحقيق أداء متميز للفرق في بيئات العمل المتغيرة.
8. تطوير بيئة عمل داعمة: من المهم أن تواصل المؤسسات توفير بيئة عمل تحفز التعاون الجماعي، وتعزز من ثقافة الابتكار والثقة. يجب أن تكون البيئة العمل مرنة وقادرة على دعم التغيرات المتسارعة التي قد تطرأ على المنظمة.

## قائمة المراجع

- بقشان, ريهام. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية *Arab Journal for Scientific Publishing*, 6(62), 415–444. <https://doi.org/10.36571/ajsp6215>
- الحلالمة, محمد عزات, النابلسي, منوى محمود, & العواملة, حسن خالد. (2018). الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر المديرين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 14(4), 585–601.
- حماد, محمد محمود. (2021). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية (دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين). *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*, 42(3), 177–205. [https://sjsc.journals.ekb.eg/article\\_160907.html](https://sjsc.journals.ekb.eg/article_160907.html)
- خيار, كريم, & بوعمامة, سماعين. (2023). الأنماط القيادية عند رؤساء فرق العمل و أثرها على دافعية الانجاز لدى المرؤوسين -دراسة ميدانية بمؤسسة الوكالة الوطنية للطرق السيارة-. *دراسات نفسية وتربوية*, 16(2), 33–23125746. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23125746-33>
- الشاعر, سوسن عبدالله, & الخشالي, شاكرك جبارالله. (2021). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. *المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*, 6(2), 43–10097. <https://journals.wise.edu.jo/ojs2020/index.php/mith/article/view/10097-43>
- الشايح , علي بن صالح, & المطيري , عواطف بطاح. (2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 5(2), 97–31559/EP52019.5.2.2116. <https://doi.org/10.31559/EP52019.5.2.2116-97>
- الشهري, سليمان بن أحمد, شمسي, محمد أنس, & غوش, ابهيحيت. (2018). استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها في رأس المال البشري ضمن رؤية المملكة 2030 (بالتطبيق على عينة من القيادات الإدارية لمجموعة من الشركات الصناعية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*, 4(37), 213–245. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-37/6/>

شين, فيروز. (2014). أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من اساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة 2014/01/05 *Recherchers Economiques Manageriales*, 8(2), 245–270. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60150>

عيسى, سالم, & مهيري, دليلة. (2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل دراسة سوسيو-تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بادرار. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*, 7(1), 978–959. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/181226>

لزرقي, نوال. (2020). دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة دراسة حالة :بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية بمعسكر. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 5(3), 749–737. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/109546>

ليلي لفته علي, ليلي لفته, & طاهر محسن منصور, الغالبي. (2015). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة : دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط و جنوب العراق. *جامعة البصرة كلية الإدارة و الاقتصاد*, 8(15), 47–1.

مبروك, عاطف محمد عبد الباري. (2023). فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, 47(3), 51–. <https://doi.org/10.21608/alat.2023.29840289>

النجار, سامر أحمد محمد طلبه. (2023). الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*, 24(2), . <https://doi.org/10.21608/jsst.2023.195204.1565278-233>

- Badea, M., & Pana, N. (2010). The role of empathy in developing leadership skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 76-80. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.013>
- Bhullar, N., Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2012). The nature of well-being: The roles of hedonic and eudaimonic processes and trait emotional intelligence. *The Journal of Psychology*, 146(2), 165-182. <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.630999>
- Birknerová, M. (2011). Emotional intelligence in the context of personality traits. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 242-246. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.048>
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. Jossey-Bass.
- Costa, P. L., & Glinia, E. (2004). The role of empathy in workplace relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 280-290. <https://doi.org/10.1108/02683940410527754>
- Dusseldorp, E., Meijel, B., & Derksen, J. (2010). Emotional intelligence of mental health nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 19(3-4), 555-562. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2009.02971.x>
- Feng, C., Wang, L., & Zhang, Y. (2004). The impact of empathy on customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 57(1), 96-102. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00297-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00297-1)
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Hosein, A., & Yousefi, M. (2012). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction. *Journal of Management Research*, 4(1), 51-62.
- Jdaitawi, M., & Ishak, N. (2011). The role of empathy in emotional intelligence. *Asian Social Science*, 7(12), 138-143. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n12p138>
- Jorfi, H., Yaccob, H. F., & Shah, I. M. (2012). The relationship between demographic factors, emotional intelligence, communication, and employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 198-212.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Khalili, A. (2012). The role of emotional intelligence in the workplace: A literature review. *International Journal of Management*, 29(3), 355-370.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 641-658. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00184-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00184-1)
- Manring, S. L. (2012). The role of self-awareness in leadership development. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 171-177. <https://doi.org/10.1002/jls.21245>
- Moon, T. W., & Hur, W. M. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(8), 1087-1096. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.8.1087>
- Naghavi, F., & Redzuan, M. (2010). The relationship between emotional intelligence and self-awareness. *Asian Social Science*, 6(8), 165-170.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185. <https://doi.org/10.1108/02683940810850808>
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548. <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59. <https://doi.org/10.5465/amp.25.1.45>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

## الملحق: استبيان الدراسة

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

نشكرك على اهتمامك بالمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى دراسة تأثير الذكاء العاطفي للقادة على أداء الفرق في بيئات العمل المتغيرة. تُعد هذه الدراسة جزءًا من جهود بحثية تسعى إلى فهم كيفية تعزيز أداء الفرق من خلال تطوير مهارات القيادة العاطفية، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل اليوم.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة وأداء الفرق، مع التركيز على كيفية تأثير مهارات القيادة العاطفية على التواصل، الثقة، حل النزاعات، الابتكار، والتكيف مع التغيير.

تعتبر مشاركتك قيمة جدًا لنجاح هذه الدراسة، حيث ستسهم آراؤك وخبراتك في توفير بيانات حقيقية تساعد على فهم التحديات والفرص المتعلقة بتحسين أداء الفرق في بيئات العمل المتغيرة.

نؤكد لك أن جميع البيانات التي تقدمها ستُستخدم لأغراض بحثية بحتة، ولن يتم الكشف عن هويتك أو مشاركة معلوماتك الشخصية مع أي جهة خارجية. الاستبيان مجهول تمامًا، وستُحفظ البيانات بشكل آمن.

سيستغرق ملء الاستبيان حوالي 10-15 دقيقة، ونشكرك مقدمًا على الوقت والجهد الذي تبذله للمساهمة في هذا البحث.

شكرًا لك على مشاركتك القيمة

## الأسئلة الديموغرافية للاستبيان

الجنس:

- ذكر

- أنثى

- ما هو عمرك؟

- أقل من 25 سنة

- 26 - 35 سنة

- 36 - 45 سنة

- 46 - 55 سنة

- أكثر من 55 سنة

- ما هو أعلى مؤهل علمي حاصل عليه؟

- دبلوم

- بكالوريوس

- ماجستير

- دكتوراه

- كم عدد سنوات خبرتك في العمل؟

- أقل من سنة

- من سنة إلى 5 سنوات

- من 6 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

يمكن استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى اتفاق المشاركين مع العبارات:

1. غير موافق بشدة.

2. غير موافق.

3. محايد.

4. موافق.

5. موافق بشدة.

#### محور الذكاء العاطفي للقادة

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | البعد الأول: الوعي الذاتي (Self-Awareness)                       |
|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | أستطيع التعرف على مشاعري في اللحظة التي أشعر بها.                |
|   |   |   |   |   | أفهم كيف تؤثر مشاعري على أفكارتي وقراراتي.                       |
|   |   |   |   |   | أدرك نقاط قوتي وضعفي بشكل واضح.                                  |
|   |   |   |   |   | أعي كيف تؤثر تصرفاتي على مشاعر الآخرين.                          |
|   |   |   |   |   | أستطيع تحديد المواقف التي تثير لدي مشاعر سلبية.                  |
|   |   |   |   |   | أنفهم كيف تؤثر قلبي الشخصية على سلوكي في العمل.                  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | البعد الثاني: إدارة الذات (Self-Management)                      |
|   |   |   |   |   | أتحكم في ردود فعلي عند مواجهة مواقف صعبة أو مرهقة.               |
|   |   |   |   |   | أبقى هادئاً تحت الضغط وأتعامل مع التحديات بشكل إيجابي.           |
|   |   |   |   |   | أستطيع تأجيل الاستجابة العاطفية حتى أتأكد من أنها مناسبة للموقف. |

|   |   |   |   |   |                                                                         |
|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | أتحلى بالصبر عند التعامل مع المواقف التي تستفزني.                       |
|   |   |   |   |   | أستطيع التكيف مع التغيرات المفاجئة دون أن أفقد تركيزي.                  |
|   |   |   |   |   | أتحكم في مشاعري السلبية حتى لا تؤثر على عملي أو علاقاتي.                |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>البعد الثالث: الوعي الاجتماعي (Social Awareness)</b>                 |
|   |   |   |   |   | أستطيع التعرف على مشاعر الآخرين من خلال تعابير وجوههم ولغة أجسادهم.     |
|   |   |   |   |   | أتفهم احتياجات أعضاء الفريق وأحاول تلبية قدر الإمكان.                   |
|   |   |   |   |   | أستمع باهتمام لوجهات نظر الآخرين دون مقاطعة.                            |
|   |   |   |   |   | أتعاطف مع زملائي عندما يواجهون صعوبات شخصية أو مهنية.                   |
|   |   |   |   |   | ألاحظ التغيرات في مزاج أعضاء الفريق وأتفاعل معها بشكل مناسب.            |
|   |   |   |   |   | أحرص على خلق بيئة عمل داعمة ومتفهمة لجميع الأعضاء.                      |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>البعد الرابع: إدارة العلاقات ( Relationship Management)</b>          |
|   |   |   |   |   | أستطيع بناء علاقات قوية ومبنية على الثقة مع أعضاء الفريق.               |
|   |   |   |   |   | أتعامل مع النزاعات داخل الفريق بشكل بناء وحكيم.                         |
|   |   |   |   |   | أشجع أعضاء الفريق على التعاون والعمل الجماعي.                           |
|   |   |   |   |   | أقدم تعليقات إيجابية وبناءة لتحسين أداء أعضاء الفريق.                   |
|   |   |   |   |   | أستطيع تحفيز أعضاء الفريق لتحقيق أهدافهم بشكل أفضل.                     |
|   |   |   |   |   | أستخدم مهارات التواصل الفعال لتعزيز التفاهم بين أعضاء الفريق.           |
|   |   |   |   |   | <b>محور أداء فرق العمل</b>                                              |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>البعد الأول: التواصل الفعال ( Effective Communication)</b>           |
|   |   |   |   |   | يتواصل أعضاء الفريق بشكل فعال حتى في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل. |

|   |   |   |   |   |                                                                                      |
|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | يعمل القائد على تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق خلال فترات التغيير.                   |
|   |   |   |   |   | يتم تبادل المعلومات بسرعة ودقة بين أعضاء الفريق عند مواجهة تحديات جديدة.             |
|   |   |   |   |   | يشجع القائد أعضاء الفريق على مشاركة آرائهم ومخاوفهم بصراحة خلال التغييرات.           |
|   |   |   |   |   | يتم استخدام قنوات التواصل المناسبة لضمان استمرارية العمل في ظل التغييرات.            |
|   |   |   |   |   | يعمل القائد على توضيح التوقعات والأهداف بشكل واضح خلال فترات التغيير.                |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>البعد الثاني: الثقة المتبادلة (Trust)</b>                                         |
|   |   |   |   |   | يثق أعضاء الفريق في قدرة القائد على قيادتهم خلال التغييرات الصعبة.                   |
|   |   |   |   |   | يشعر أعضاء الفريق بالأمان عند الاعتماد على بعضهم البعض في ظل التحديات الجديدة.       |
|   |   |   |   |   | يعمل القائد على تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق خلال فترات التغيير.                     |
|   |   |   |   |   | يتم الوفاء بالالتزامات بين أعضاء الفريق حتى في ظل الضغوط الناتجة عن التغييرات.       |
|   |   |   |   |   | يعتمد أعضاء الفريق على القائد لتوجيههم خلال التغييرات البيئية.                       |
|   |   |   |   |   | يتم تقدير جهود كل عضو في الفريق من قبل القائد والزملاء حتى في ظل التحديات.           |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>البعد الثالث: حل النزاعات (Conflict Resolution)</b>                               |
|   |   |   |   |   | يتم التعامل مع النزاعات داخل الفريق بشكل بناء حتى في ظل الضغوط الناتجة عن التغييرات. |
|   |   |   |   |   | يعمل القائد على حل النزاعات بسرعة وفعالية خلال فترات التغيير.                        |

|   |   |   |   |   |                                                                                 |
|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | يتم إيجاد حلول وسط ترضي جميع الأطراف عند حدوث خلافات في ظل التحديات الجديدة.    |
|   |   |   |   |   | يعمل أعضاء الفريق على منع تصاعد النزاعات قبل تفاقمها خلال التغييرات.            |
|   |   |   |   |   | يتم التركيز على حل المشكلة بدلاً من لوم الأفراد عند حدوث نزاع في ظل التغييرات.  |
|   |   |   |   |   | يشجع القائد على الحوار المفتوح لحل النزاعات خلال فترات التغيير.                 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>البعد الرابع: الابتكار (Innovation)</b>                                      |
|   |   |   |   |   | يشجع القائد أعضاء الفريق على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة حتى في ظل التحديات.      |
|   |   |   |   |   | يتم تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يقدمها أعضاء الفريق عند جدواها خلال التغييرات. |
|   |   |   |   |   | يوفر القائد بيئة داعمة لتجربة أفكار جديدة وتحمل المخاطر في ظل التغييرات.        |
|   |   |   |   |   | يتم تحفيز أعضاء الفريق على التفكير خارج الصندوق خلال فترات التغيير.             |
|   |   |   |   |   | يتم تقييم الأفكار الجديدة بشكل عادل ومنصف حتى في ظل الضغوط.                     |
|   |   |   |   |   | يشعر أعضاء الفريق بأن أفكارهم الإبداعية محل تقدير من قبل القائد خلال التغييرات. |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>البعد الخامس: التكيف مع التغيير (Adaptability)</b>                           |
|   |   |   |   |   | يتكيف الفريق بسرعة مع التغييرات في بيئة العمل بفضل توجيهات القائد.              |
|   |   |   |   |   | يتم إدارة التغييرات بشكل فعال دون التأثير سلباً على أداء الفريق.                |
|   |   |   |   |   | يشعر أعضاء الفريق بالراحة عند مواجهة التحديات الجديدة بفضل دعم القائد.          |

|  |  |  |  |  |                                                                      |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يعمل القائد على توجيه الفريق لتحقيق الأهداف حتى في ظل التغيرات.      |
|  |  |  |  |  | يتم تطوير استراتيجيات جديدة للتكيف مع الظروف المتغيرة بقيادة القائد. |
|  |  |  |  |  | يتم تحفيز أعضاء الفريق على تبني التغيير كفرصة للتطوير بفضل القائد.   |

**Abstract:**

This study, titled "The Impact of Leaders' Emotional Intelligence on Team Performance in Changing Work Environments," examines the relationship between leaders' emotional intelligence and team performance in dynamic contexts. The study employed a descriptive methodology, utilizing a questionnaire as a data collection tool applied to a sample of 50 team leaders or managers in organizations with changing work environments. The questionnaire covered dimensions of emotional intelligence such as self-awareness, self-management, social awareness, and relationship management, as well as team performance aspects including effective communication, mutual trust, conflict resolution, innovation, and adaptability to change. Internal consistency analysis results (Cronbach's alpha) showed high reliability for the dimensions, with values ranging from 0.68 to 0.85, indicating the tool's validity for measurement. The findings highlight the importance of emotional intelligence in enhancing team performance, especially in changing environments, opening avenues for developing training programs for leaders to enhance their skills in this area. The study recommends conducting further research on larger samples across diverse sectors, as well as integrating emotional intelligence concepts into human resource management strategies and performance evaluation.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Team Performance, Leadership, Changing Work Environments

**Midocean University**

**Department of Management**

**Master of business management**



**The Impact of Leaders' Emotional Intelligence on Team  
Performance in Changing Work Environments**

**By**

**Yaser Alshweer (120172)**

**Supervised by**

**Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed**

**Dr. Fayez Ali Jrad**

**Year 2025**