



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الموارد بشرية

دور الذكاء العاطفي في تعزيز قيادة فرق العمل وأثره على رضا الموظفين وأداء المؤسسات في جامعة الملك سعود بن عبد
العزیز للعلوم الصحية بالأحساء

إعداد الطالبة/ منيره ابراهيم السهيل

الرقم الأكاديمي : 251002619

إشراف/ د. الفيصـل حسن , د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024-2025

Midocean University

College of Management

Master of Human Resources Management



The role of emotional intelligence in enhancing team leadership and its impact on employee satisfaction and organizational performance at King Saud bin Abdulaziz for Health Sciences University in Al-Ahsa

Prepared by: Mounirah Ibraheam Al Suhail

Academic ID 251002619

Supervised by: Al Faisal Hasan , Dr. Fayiz Jrad

Academic Year: 2024-2025

الإهداء

إلى منارة العلم التي لا تنطفئ، وإلى الداعم الأول في مسيرتي... إلى والدي العزيز...
إلى نبع الحنان الذي لا ينضب، ورمز العطاء والتضحية... إلى والدتي الغالية...
إلى السند والعضد، ورفاق الدرب... إلى زوجي وابنائي ...
وإلى كل باحث عن المعرفة يسعى لترك أثرٍ إيجابي...
أهدي هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير

{وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين} فالله الحمد أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، الذي أعانني على إتمام هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى سعادة المشرف الأكاديمي، الأستاذ الدكتور/ الفیصل حسن والدكتور/ فايز جراد، الذي لم يخلوا علينا بوقتهم وجهدهم وعلمهم الغزير في إجابة جميع الاستفسارات ودعمهم المنقطع النظير لي ولكافة الزملاء. فلقد كانت توجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة هي النبراس الذي أضاء لي الطريق، فلهم مني كل التقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والقيادات في جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية بالأحساء الذين تفضلوا بالمشاركة في هذه الدراسة، فلولاً تعاونهم الكريم واستجابتهم القيمة، لما أمكن لهذا البحث أن يرى النور.

والشكر موصول لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، سواء بكلمة طيبة، أو رأي سديد، أو تشجيع دائم. والله ولي التوفيق.

فهرس الموضوعات

أ.....	الإهداء
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	فهرس الموضوعات
و.....	فهرس الجداول والاشكال
7.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7.....	1.1 مقدمة:
7.....	1.2 مشكلة الدراسة:
8.....	1.3 أهمية الدراسة:
8.....	1.4 أهداف الدراسة:
9.....	1.5 تساؤلات الدراسة
9.....	1.6 فروض الدراسة:
10.....	1.7 مصادر جمع البيانات
10.....	1.8 حدود الدراسة:
11.....	1.9 نموذج الدراسة
12.....	1.10 مصطلحات الدراسة
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	2.1 الإطار النظري
13.....	2.1.1 المتغير المستقل: الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)
13.....	2.1.1.1 مقدمة عن الذكاء العاطفي
14.....	2.1.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي
16.....	2.1.1.3 تعريف الذكاء العاطفي (لغوياً واصطلاحياً)
17.....	2.1.1.4 أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل
19.....	2.1.1.5 أبعاد الذكاء العاطفي (وفقاً لنموذج جولمان Goleman)
19.....	2.1.1.5.1 الوعي الذاتي (Self-awareness)
20.....	2.1.1.5.2 إدارة الذات (Self-management)
21.....	2.1.1.5.3 التحفيز الذاتي (Motivation)
22.....	2.1.1.5.4 التعاطف (Empathy)
23.....	2.1.1.5.5 المهارات الاجتماعية (Social Skills)
24.....	2.1.1.6 نظريات الذكاء العاطفي

24	2.1.1.6.1 نظرية القدرة لمابير وسالوفي (Salovey's Ability Model & Mayer)
26	2.1.1.6.2 نموذج جولمان للكفاءات العاطفية (Goleman's Competency Model)
27	2.1.1.7 طرق قياس الذكاء العاطفي
29	2.1.2 المتغيرات التابعة: قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، وأداء المؤسسات
29	2.1.2.1 قيادة فرق العمل (Team Leadership)
29	2.1.2.1.1 مفهوم القيادة وفرق العمل
30	2.1.2.1.2 خصائص قائد الفريق الفعال
31	2.1.2.1.3 أهمية قيادة فرق العمل في المؤسسات الجامعية
33	2.1.2.2 رضا الموظفين (Employee Satisfaction)
33	2.1.2.2.1 مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
34	2.1.2.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي
35	2.1.2.2.3 العوامل المؤثرة على رضا الموظفين
37	2.1.2.2.4 نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory)
38	2.1.2.3 أداء المؤسسات (Institutional Performance)
39	2.1.2.3.1 مفهوم الأداء المؤسسي
39	2.1.2.3.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
40	2.1.2.3.3 نموذج بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard Model)
41	2.1.3 العلاقة بين الذكاء العاطفي والمتغيرات التابعة
41	2.1.3.1 دور الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات قائد فريق العمل
42	2.1.3.2 أثر الذكاء العاطفي للقائد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين
43	2.1.3.3 انعكاس قيادة فرق العمل الفعالة والرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي العام
44	2.2 الدراسات السابقة
44	2.2.1 دراسات تناولت الذكاء العاطفي
47	2.2.2 دراسات تناولت قيادة فرق العمل والرضا الوظيفي والأداء المؤسسي
52	2.2.4 التعقيب العام على الدراسات السابقة
54	2.2.5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
55	2.2.6 الفجوة البحثية
57	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
57	3.1 نهج الدراسة
57	3.2 تصميم الدراسة
58	3.3 مجتمع الدراسة

58	3.4 المجال الجغرافي وخصائصه.....
58	3.5 عينة الدراسة.....
59	3.6 قياس أداة الدراسة.....
60	3.7 تصميم أداة الدراسة.....
60	3.8 ملخص الفصل
62	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
62	4.1 الخصائص الديموغرافية
63	4.2 صدق المقياس
63	4.2.1 الصدق الظاهري.....
63	4.2.2 الصدق البنائي
66	4.3 ثبات المقياس
67	4.4 توصيف متغيرات الدراسة.....
67	4.4.1 توصيف المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)
70	4.4.2 توصيف المتغير التابع
72	4.5 تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع
72	4.5.1 الفرضية الرئيسية.....
74	4.5.2 الفرضيات الفرعية (H01, H02, H03)
75	4.5.3 الفرضية الفرعية الأولى (H01)
75	4.5.4 الفرضية الفرعية الثانية (H02)
75	4.5.5 الفرضية الفرعية الثالثة (H03)
76	4.6 مناقشة النتائج.....
78	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات
78	5.1 ملخص النتائج.....
78	5.2 التوصيات
79	5.3 الدراسات المستقبلية
79	5.4 خاتمة
81	قائمة المراجع.....
81	أولاً: المراجع العربية
82	ثانياً: المراجع الأجنبية
87	الملاحق

فهرس الجداول والاشكال

الجداول

- جدول 1 التوزيع التكراري والنسبي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (N = 134) 62
- جدول 2 معاملات ارتباط بيرسون بين بنود المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والبعد الخاص بها (N = 30) 63
- جدول 3 معاملات ارتباط بيرسون بين بنود المتغيرات التابعة والمتغير الخاص بها (N = 30) 64
- جدول 4 معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد والمتغيرات الكلية والمتوسط الكلي للمقياس (N = 30) 66
- جدول 5 معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة (N = 30) 66
- جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول متغير الذكاء العاطفي (N = 134) ... 67
- جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المتغيرات التابعة (N = 134) 70
- جدول 8 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء العاطفي على قيادة فرق العمل (N = 134) 72
- جدول 9 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء العاطفي على رضا الموظفين (N = 134) 73
- جدول 10 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي (N = 134) 73
- جدول 11 ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء العاطفي على المتغيرات التابعة (N = 134) 74

الاشكال

- شكل 1: نموذج القدرة للذكاء العاطفي 25
- شكل 2: إطار الكفاءات العاطفية والاجتماعية لجولمان 26
- شكل 3: نموذج هيرزبرج للعاملين 38

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها تحديات متزايدة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتنافسية الشديدة، مما يفرض عليها ضرورة الاعتماد على أهم مواردها وهو العنصر البشري لتحقيق أهدافها وضمان استمراريته (بونو، 2016). وفي هذا السياق، لم يعد التميز في الأداء الوظيفي يعتمد فقط على المهارات الفنية أو القدرات العقلية التقليدية، بل برزت أهمية السمات الشخصية والقدرات العاطفية كعنصر حاسم في تحقيق النجاح والتميز (حبوش والهاشمي، 2024). لقد ساد الاعتقاد لفترة طويلة أن بيئة العمل يجب أن تكون معزولة عن المشاعر، وأن مقاييس الأداء يجب أن تركز على الإنتاجية على حساب الجانب الإنساني، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الذكاء العاطفي أصبح عنصراً جوهرياً في القيادة الفعالة والأداء المتميز (Goleman, 2002).

يُعرّف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك وفهم وإدارة العواطف الشخصية، بالإضافة إلى القدرة على فهم عواطف الآخرين والتعامل معها بفعالية (Goleman, 1998; Salovey and Mayer, 1990). هذه القدرة لا تقتصر على بناء علاقات إيجابية فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين عملية اتخاذ القرار، وإدارة الصراعات، وتحفيز فرق العمل، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الفردي والمؤسسي (Maharmeh, 2024; Kukah, et al., 2022). إن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي هم الأكثر قدرة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الثقة والتعاون، وهو ما يعزز بدوره من ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي (بونو، 2016).

لقد حظي موضوع الذكاء العاطفي باهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية والعملية، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين والقادة وبين العديد من النتائج التنظيمية المرغوبة مثل الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية (العمراني، 2022؛ Alwali, & Alwali, 2022؛ السامرائي، 2018). وفي بيئة العمل الجامعي، التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري والعمل الجماعي، يصبح دور الذكاء العاطفي أكثر أهمية في تعزيز قيادة فرق العمل الأكاديمية والإدارية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية (الزهراني وآخرون، 2023).

1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة البحثية في وجود قصور محتمل في استثمار مهارات الذكاء العاطفي لدى قادة فرق العمل الأكاديمية والإدارية في جامعة الملك سعود، مما قد يؤثر سلباً على قدرتهم على بناء فرق عمل متماسكة ومنتجة، وهو ما ينعكس بدوره على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين والأعضاء، ويحد من الوصول إلى الأداء المؤسسي الأمثل. على الرغم من الاعتراف العالمي بأهمية الذكاء العاطفي، إلا أن تطبيقه العملي وتوظيفه كأداة استراتيجية لتعزيز القيادة وتحسين بيئة العمل لا يزال يواجه تحديات، خاصة في المنظمات الحكومية والأكاديمية التي قد تركز بشكل أكبر على الجوانب الفنية والإدارية التقليدية (ماضي، 2014).

أكدت العديد من الدراسات على وجود هذه الفجوة؛ حيث أشارت دراسة (حبوش والهاشمي، 2024) إلى وجود قصور لدى مديري المشاريع في تطبيق الذكاء العاطفي أثناء أداء عملهم وقلة إدراكهم لما له من أثر إيجابي على أدائهم المهني. كما وجدت دراسة (ماضي، 2014) وجود خلل في استيعاب الذكاء العاطفي لدى مديري المنظمات الحكومية، مما يؤثر على قدرتهم على إدارة الصراعات بفعالية.

من جانب آخر، أوضحت دراسة (الرميحي، 2024) التي أجريت في سياق قطري، أهمية الذكاء العاطفي وتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي، مما يؤكد أن إهمال هذا الجانب يمثل مشكلة حقيقية تواجه المؤسسات. وأظهرت دراسة (أبو شهاب وجبران، 2020) أن مديري المدارس يعانون من ضغوطات نفسية كبيرة تتطلب مهارات عالية في التحكم بالذات وإدارة الانفعالات، وهي جوهر الذكاء العاطفي، مما يدل على أن غياب هذه المهارات يشكل عقبة أمام الأداء الفعال. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع دور الذكاء العاطفي في جامعة الملك سعود وتحديد أثره على قيادة الفرق ورضا الموظفين وأداء الجامعة.

1.3 أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال مساهمتها في إثراء الأدب التنظيمي والقيادي في السياق العربي والسعودي تحديداً، حيث لا تزال الدراسات التي تربط بين الذكاء العاطفي كمتغير نفسي-سلوكي وبين متغيرات الأداء والقيادة في قطاع التعليم العالي محدودة نسبياً (علي والغالي، 2014). تسعى الدراسة إلى اختبار وتطبيق نماذج ونظريات عالمية، مثل نموذج جولمان للذكاء العاطفي، في بيئة ثقافية وتنظيمية مختلفة، مما يساهم في فهم مدى صلاحيتها وقابليتها للتعميم. علاوة على ذلك، تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين الذكاء العاطفي للقائد وسلوكيات قيادة فرق العمل ورضا الموظفين والأداء المؤسسي، وهو ما يفتح آفاقاً بحثية جديدة لدراسة العلاقات الوسيطة والمعقدة بين هذه المتغيرات (Kukah, et al., 2022).
- **الأهمية التطبيقية:** على الصعيد العملي، من المتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة رؤى تطبيقية قيمة لصناع القرار في جامعة الملك سعود. فمن خلال تحديد أثر أبعاد الذكاء العاطفي على المتغيرات التابعة، يمكن تصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة خصيصاً لقادة الفرق الأكاديمية والإدارية بهدف تنمية مهاراتهم العاطفية والاجتماعية (أبو شهاب وجبران، 2020). إن تحسين الذكاء العاطفي للقادة سينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي، ويعزز من مستويات الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين، ويقلل من معدلات دوران العمل، ويساهم في بناء فرق عمل أكثر تماسكاً وإبداعاً، مما يدعم في نهاية المطاف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية.

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

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

• الأهداف الفرعية:

- الكشف عن مستوى ممارسة الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة لدى قادة فرق العمل في جامعة الملك سعود.
- قياس مستوى فاعلية قيادة فرق العمل ومستوى الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي في الجامعة.
- تحديد أثر الذكاء العاطفي بأبعاده على قيادة فرق العمل في الجامعة.
- تحديد أثر الذكاء العاطفي بأبعاده على الرضا الوظيفي في الجامعة.
- تحديد أثر الذكاء العاطفي بأبعاده على الأداء المؤسسي في الجامعة.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لإدارة جامعة الملك سعود لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى قادة الفرق، بما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء.

1.5 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

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

التساؤلات الفرعية:

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

1.6 فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:**

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

• الفرضيات الفرعية:

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

1.7 مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات:

- **البيانات الثانوية (Secondary Data):** وتتمثل في مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب، ومقالات علمية، ورسائل جامعية، وتقارير، ومؤتمرات، وقواعد بيانات إلكترونية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتصميم أدواتها ومقارنة النتائج.
- **البيانات الأولية (Primary Data):** وهي البيانات التي سيتم جمعها بشكل مباشر من أفراد عينة الدراسة الميدانية باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

1.8 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على بحث "دور الذكاء العاطفي بأبعاده المتمثلة في (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) في تعزيز قيادة فرق العمل، وأثره على الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي".
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة في جامعة الملك سعود، وتحديداً في الكليات والأقسام والإدارات الموجودة في فرع الجامعة بمحافظة الأحساء، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** ستشمل الدراسة عينة من قادة الفرق (رؤساء الأقسام، مديري الوحدات، المشرفين) ومنسوبي الجامعة من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس الذين يعملون تحت إشرافهم في الكليات المستهدفة.
- **الحدود الزمنية:** سيتم جمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2025م.

1.9 نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: الذكاء العاطفي، بأبعاده التالية (Goleman, 2002; السامرائي، 2018):
 - الوعي الذاتي: قدرة القائد على فهم مشاعره ونقاط قوته وضعفه وقيمه ودوافعه.
 - إدارة الذات (التنظيم الذاتي): القدرة على التحكم في الانفعالات والمشاعر المزعجة والتكيف مع الظروف المتغيرة.
 - الوعي الاجتماعي (التعاطف): القدرة على فهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والاهتمام بمشاكلهم.
 - إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية): القدرة على بناء علاقات قوية وإدارة الصراعات والتأثير في الآخرين بشكل إيجابي.
- المتغيرات التابعة:

1. قيادة فرق العمل، وتتضمن الأبعاد التالية (حبوش والهاشمي، 2024):

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

2. الرضا الوظيفي، ويشمل الأبعاد التالية (بونوة، 2016؛ أبو شهاب وجبران، 2020):

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

3. الأداء المؤسسي، ويشمل الأبعاد التالية (الرميحي، 2024؛ حبوش والهاشمي، 2024):

- جودة مخرجات العمل.
- الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- القدرة على الابتكار والتطوير.

• **الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):**

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

• **قيادة فرق العمل (Work Team Leadership):**

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

• **الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):**

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

• **الأداء المؤسسي (Organizational Performance):**

- **تعريف نظري:** هو "المحصلة النهائية لنشاط المؤسسة، والذي يمكن قياسه بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية" (Norton, 1996 & Kaplan).
- **تعريف إجرائي:** هو مدى تحقيق جامعة الملك سعود لأهدافها من وجهة نظر أفراد العينة، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصلون عليها عبر استجاباتهم على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس أبعاد الأداء المؤسسي (جودة المخرجات، تحقيق الأهداف، الابتكار والتطوير).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى إرساء الأسس المعرفية والنظرية التي تقوم عليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال بناء إطار نظري متكامل يُعرّف بمتغيراتها الأساسية ويشرح العلاقات المتوقعة بينها. كما يتضمن هذا الفصل استعراضاً وتحليلاً معمقاً للدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية بينها، والاستفادة من نتائجها ومنهجياتها في تفسير النتائج والخروج بالتوصيات المناسبة.

2.1 الإطار النظري

يُعدّ الإطار النظري المرتكز الفكري الذي تستند إليه أي دراسة علمية، حيث يوضح المفاهيم الأساسية التي تتناولها الدراسة ويقدم لها التعريفات والمحددات الاصطلاحية المعتمدة. ويخصص هذا الجزء لتقديم شرح مفصل وممنهج للمتغيرات التي تتناولها الدراسة، بدءاً بالمتغير المستقل (الذكاء العاطفي)، مروراً بالمتغيرات الوسيطة (قيادة فرق العمل) وصولاً إلى المتغيرات التابعة (رضا الموظفين وأداء المؤسسات)، مع تحديد الأبعاد والمكونات النظرية لكل متغير.

2.1.1 المتغير المستقل: الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)

يمثل الذكاء العاطفي المفهوم المحوري والمتغير المستقل الأساسي في الدراسة الحالية، نظراً لدوره المتنامي والمؤثر في البيئات التنظيمية والإدارية الحديثة. وعليه، تهدف هذه الجزئية إلى تأصيل المفهوم نظرياً، من خلال تتبع نشأته وتطوره، وتقديم أبرز التعريفات والمفاهيم التي تناولت الذكاء العاطفي، واستعراض النماذج النظرية الأكثر شيوعاً التي تحدد أبعاده ومكوناته (كالوعي الذاتي، إدارة الذات، التعاطف، والمهارات الاجتماعية)، مما يُمكن من فهم كيفية قياسه وتأثيره في متغيرات الدراسة الأخرى.

2.1.1.1 مقدمة عن الذكاء العاطفي

في خضم بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتنافسية الشديدة، تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها تحديات متزايدة ومتسارعة (بونوة، 2016). هذه التحديات فرضت عليها ضرورة حتمية للاعتماد على مواردها الأثمن والأكثر أهمية، وهو العنصر البشري، وذلك في سعيها الحثيث نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها ونموها في المستقبل (بونوة، 2016). في هذا السياق، شهد مفهوم التميز في الأداء الوظيفي تحولاً جذرياً؛ فلم يعد يعتمد فقط على المهارات الفنية التخصصية أو القدرات العقلية والمعرفية التقليدية التي يُشار إليها عادةً بمصطلح الذكاء العقلي (IQ) (حبوش والهاشمي، 2024). بل على العكس، برزت أهمية السمات الشخصية والقدرات العاطفية والاجتماعية كعنصر حاسم وجوهري في تحقيق النجاح والتميز على المستويين الفردي والمؤسسي (Goleman, 2002).

لقد ساد الاعتقاد في الأوساط الإدارية لفترة طويلة من الزمن بأن بيئة العمل يجب أن تكون معزولة تماماً عن المشاعر والعواطف، وأن مقاييس الأداء يجب أن تركز بشكل حصري على جوانب الإنتاجية والكفاءة الكمية على حساب الجانب الإنساني والعاطفي للموظفين (Issah, 2018). إلا أن الأبحاث والدراسات الحديثة في مجال علم النفس التنظيمي والإدارة قد أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن هذا الاعتقاد لم يعد صالحاً، وأن الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) قد أصبح

مكونًا أساسيًا وعنصرًا جوهريًا لا غنى عنه في ممارسة القيادة الفعالة وتحقيق الأداء المتميز والمستدام (Goleman, 2002; Abebe & Singh, 2023).

لقد تحول التركيز تدريجيًا من الذكاء الأكاديمي والتقني (IQ) كمعيار وحيد للنجاح، إلى الاعتراف المتزايد بالذكاء العاطفي (EI) كعامل حاسم للتفوق في مكان العمل (Maddocks & Hughes, 2019). ففي بيئة عمل تتطلب تفاعلًا مستمرًا، وتعاونًا وثيقًا، وقدرة على التكيف مع التغيير، لم تعد المهارات المعرفية وحدها كافية لضمان فعالية القادة والموظفين (Issah, 2018). إن القدرة على فهم وإدارة الانفعالات الشخصية، والتعرف على مشاعر الآخرين والتأثير فيها، أصبحت من أهم الكفاءات التي تميز الأفراد الناجحين والقيادات الفعالة (Kour & Ansari, 2024). وقد أشار جولمان (Goleman)، وهو أحد أبرز رواد هذا المفهوم، إلى أن الذكاء العاطفي يمكن أن يكون أكثر أهمية من الذكاء العقلي في تحديد نجاح الفرد في حياته المهنية والشخصية (Goleman, 1995).

إن عالم الأعمال اليوم يتطلب من القادة والموظفين على حد سواء أكثر من مجرد الكفاءة التقنية؛ فهو يتطلب القدرة على بناء علاقات قوية، وإدارة النزاعات بفعالية، وتحفيز الفرق، والتواصل بشكل مؤثر، وقيادة التغيير بنجاح (Issah, 2018). كل هذه المهارات تقع في صميم الذكاء العاطفي، الذي يُنظر إليه الآن على أنه "الوقود" الذي يدفع عجلة الأداء المتميز والنجاح التنظيمي (Santa et al., 2023). وقد أظهرت الأبحاث أن القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي هم أكثر قدرة على خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة، مما ينعكس بشكل مباشر على رضا الموظفين، وولائهم، وأدائهم العام (Kiishi, 2024).

2.1.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي

على الرغم من أن مصطلح "الذكاء العاطفي" يُعتبر حديثًا نسبيًا في الأدبيات الإدارية والنفسية، إلا أن جذوره الفكرية تمتد عميقًا في تاريخ علم النفس، حيث لم تظهر فكرة الذكاء العاطفي من فراغ، بل كانت نتاجًا لتطور تراكمي لمفاهيم ونظريات حاولت تفسير الجوانب غير المعرفية في الذكاء البشري (Issah, 2018). يمكن تتبع هذا التطور عبر عدة محطات تاريخية رئيسية ساهمت في تشكيل المفهوم كما نعرفه اليوم.

المرحلة الأولى: البدايات المبكرة ومفهوم الذكاء الاجتماعي تعود الإرهافات الأولى للمفهوم إلى عشرينيات القرن الماضي، وتحديدًا إلى أعمال عالم النفس البارز إدوارد ثورندايك (Edward Thorndike) عام 1920. كان ثورندايك من أوائل العلماء الذين أشاروا إلى قصور مقاييس الذكاء التقليدية (IQ) في التنبؤ بالنجاح في الحياة العملية. اقترح ثورندايك وجود أنواع متعددة من الذكاء، وقدم لأول مرة مفهوم "الذكاء الاجتماعي" (Social Intelligence)، الذي عرّفه بأنه "القدرة على فهم وإدارة الرجال والنساء والفتيان والفتيات، والتصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية" (Thorndike, 1920). لقد وضع ثورندايك حجر الأساس للاعتراف بأن القدرة على التعامل بفعالية مع الآخرين هي شكل من أشكال الذكاء المستقل عن القدرات الأكاديمية البحتة.

بعد ذلك، وفي ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين، واصل علماء آخرون استكشاف هذه الفكرة. على سبيل المثال، أشار ديفيد ويكسلر (David Wechsler)، مطور مقاييس الذكاء الشهيرة، في عام 1940 إلى أن "العوامل غير الفكرية" مثل العوامل

العاطفية والشخصية والاجتماعية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد سلوك الفرد الذكي، مؤكدًا أن أي اختبار للذكاء لن يكون مكتملاً إذا لم يأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار.

المرحلة الثانية: نظرية الذكاءات المتعددة شهدت ثمانينيات القرن العشرين نقلة نوعية في هذا المجال مع ظهور نظرية "الذكاءات المتعددة" (Multiple Intelligences) التي قدمها هوارد جاردنر (Howard Gardner) في كتابه "أطر العقل" عام 1983. تحدى جاردنر الفكرة التقليدية القائلة بوجود ذكاء عام واحد يمكن قياسه باختبارات IQ، واقترح وجود ثمانية أنواع مختلفة من الذكاء على الأقل، منها ما هو مرتبط بالعواطف والعلاقات الشخصية. كان أبرز ما قدمه جاردنر في هذا السياق هو التمييز بين نوعين من الذكاء الشخصي:

1. **الذكاء الشخصي الداخلي (Intrapersonal Intelligence):** ويشير إلى قدرة الفرد على فهم ذاته، والوصول إلى مشاعره وأحاسيسه الداخلية، واستخدام هذه المعرفة في توجيه سلوكه (Gardner, 1983).
2. **الذكاء الشخصي الخارجي (Interpersonal Intelligence):** ويشير إلى القدرة على فهم الآخرين، وإدراك دوافعهم ورغباتهم ونواياهم، والتفاعل معهم بفعالية (Gardner, 1983).

لقد مهدت أفكار جاردنر الطريق بشكل مباشر لظهور مفهوم الذكاء العاطفي، حيث قدمت إطارًا نظريًا قويًا يدعم فكرة أن القدرات المتعلقة بفهم الذات والآخرين هي كفاءات ذهنية قائمة بذاتها.

المرحلة الثالثة: الصياغة الرسمية لمصطلح "الذكاء العاطفي" في عام 1990، تم استخدام مصطلح "الذكاء العاطفي" (Emotional Intelligence) بشكل رسمي لأول مرة في الأدبيات الأكاديمية من قبل عالمي النفس بيتر سالوفي (Peter Salovey) وجون ماير (Salovey & Mayer, 1990) (John Mayer). قاما بنشر مقالتهما الرائدة بعنوان "الذكاء العاطفي"، والتي قدما فيها تعريفًا دقيقًا للمفهوم بأنه "مجموعة فرعية من الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على مراقبة مشاعر الذات ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله" (Salovey & Mayer, 1990, p. 189). لقد وضع هذا التعريف الأساس النظري لدراسة الذكاء العاطفي كقدرة عقلية قابلة للقياس والتطوير (Mayer & Salovey, 1997).

المرحلة الرابعة: الانتشار العالمي وتطبيقاته في بيئة العمل على الرغم من أهمية الصياغة الأكاديمية للمفهوم على يد سالوفي وماير، إلا أن الفضل في انتشاره على نطاق عالمي، وخاصة في مجال الأعمال والإدارة، يعود إلى عالم النفس والصحفي العلمي **دانييل جولمان (Daniel Goleman)** (Issah, 2018). في عام 1995، نشر جولمان كتابه الأكثر مبيعًا "الذكاء العاطفي: لماذا يمكن أن يكون أكثر أهمية من حاصل الذكاء"، والذي بسّط فيه المفهوم وجعله في متناول جمهور أوسع من القراء خارج الأوساط الأكاديمية (Goleman, 1995).

جادل جولمان بأن الذكاء العاطفي هو العامل الحاسم للنجاح في الحياة والعمل، وأن أهميته قد تفوق أهمية الذكاء العقلي (IQ) والمهارات الفنية (Goleman, 1995). ثم تابع ذلك بكتاب آخر في عام 1998 بعنوان "العمل بالذكاء العاطفي"، حيث طبق المفهوم بشكل مباشر على بيئة العمل والقيادة، مؤكدًا أن الكفاءات العاطفية مثل الوعي الذاتي، وإدارة الانفعالات، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية هي التي تميز القادة الاستثنائيين عن القادة العاديين (Goleman, 1998). وقد لاقت أفكار جولمان قبولاً واسعاً في عالم الشركات، وأدت إلى طفرة في الاهتمام بتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز الذكاء العاطفي لدى القادة والموظفين (Maddocks & Hughes, 2019).

منذ ذلك الحين، أصبح الذكاء العاطفي مجالاً بحثياً خصباً، حيث تم تطوير العديد من النماذج والنظريات وأدوات القياس المختلفة، وأجريت آلاف الدراسات التي ربطت بينه وبين متغيرات تنظيمية متعددة مثل الأداء الوظيفي، والقيادة الفعالة، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي (Abebe & Singh, 2023; Santa et al., 2023).

2.1.1.3 تعريف الذكاء العاطفي (لغويًا واصطلاحياً)

يُعد تحديد تعريف دقيق وشامل لمفهوم الذكاء العاطفي خطوة أساسية لفهم أبعاده وتطبيقاته المختلفة. يمكن تناول تعريف هذا المفهوم من منظورين: لغوي واصطلاح.

أولاً: **التعريف اللغوي** يتكون مصطلح "الذكاء العاطفي" من كلمتين رئيسيتين: "الذكاء" و"العاطفة".

- **الذكاء (Intelligence):** لغوياً، يشير الذكاء إلى القدرة على الفهم، والإدراك، والتحليل، والاستدلال، وحل المشكلات. وهو يمثل مجمل القدرات العقلية التي تمكن الفرد من التكيف مع البيئة المحيطة به بفعالية.
- **العاطفة (Emotion):** تشير العاطفة إلى حالة نفسية وفسولوجية معقدة ترتبط بالأحاسيس والمشاعر مثل الفرح، والحزن، والغضب، والخوف. وهي استجابات ذاتية للتجارب التي يمر بها الفرد، وتلعب دوراً حيوياً في توجيه سلوكه وتفاعلاته (Issah, 2018).

عند دمج الكلمتين، يصبح "الذكاء العاطفي" في معناه اللغوي المبسط هو القدرة على توظيف الفهم والإدراك في التعامل مع المشاعر والأحاسيس، أي "جعل العواطف ذكية" (Santa et al., 2023).

ثانياً: **التعريف الاصطلاحي** اصطلاحياً، تعددت تعريفات الذكاء العاطفي وتنوعت بتنوع المدارس الفكرية والباحثين الذين تناولوه، ولكنها تشترك جميعاً في جوهر واحد. فيما يلي أبرز التعريفات التي قدمها رواد هذا المجال:

- **تعريف سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1990):** يُعتبر هذا التعريف هو التعريف التأسيسي والأكاديمي الأول للمفهوم. عرّف سالوفي وماير الذكاء العاطفي في دراستهما الأصلية بأنه "مجموعة فرعية من الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على مراقبة مشاعر الذات ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله" (Salovey & Mayer, 1990, p. 189). لاحقاً، قاما بتتقيح هذا التعريف وتطويره ليصبح أكثر دقة، حيث عرّفاه بأنه "القدرة على إدراك العواطف، والوصول إليها وتوليدها لتساعد على التفكير، وفهم العواطف والمعرفة العاطفية، والتحكم الانعكاسي في العواطف لتعزيز النمو العاطفي والفكري" (Mayer & Salovey, 1997, p. 10). يركز هذا التعريف على الذكاء العاطفي كقدرة عقلية خالصة تتضمن أربع مهارات رئيسية: إدراك العواطف، واستخدام العواطف لتسهيل التفكير، وفهم العواطف، وإدارة العواطف.
- **تعريف دانييل جولمان (Goleman, 1995; 1998):** قدم جولمان تعريفاً أوسع وأكثر شمولية، حيث يرى أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من المهارات والكفاءات التي تدفع الأداء المتميز في مكان العمل. عرّفه بأنه "القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وعلى تحفيز أنفسنا، وعلى إدارة عواطفنا بشكل جيد في أنفسنا وفي علاقاتنا مع الآخرين" (Goleman, 1998, p. 317). يشمل نموذج جولمان مجموعة واسعة من الكفاءات الشخصية والاجتماعية التي لا تقتصر فقط على القدرات العقلية، بل تشمل أيضاً سمات شخصية مثل المثابرة، والحماس،

والتحكم في الانفعالات، والقدرة على تحفيز الذات. ويرى جولمان أن هذه القدرات هي التي تميز بين الأداء المتوسط والأداء الاستثنائي، خاصة في مجال القيادة (Goleman, 2002).

• **تعريفات أخرى:** إضافة إلى التعريفات المحورية السابقة، قدم باحثون آخرون تعريفات متنوعة تبرز جوانب مختلفة من المفهوم:

- يعرفه البعض بأنه "مجموعة من القدرات والمهارات غير المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات وضغوط البيئة" (Bar-On, 1997).
- في حين يراه آخرون على أنه "الاستخدام الذكي للعواطف؛ حيث تجعل الفرد عواطفه تعمل لصالحه، وذلك باستخدامها للمساعدة في توجيه سلوكه وتفكيره بالطرق التي تعزز نتائجه" (Weisinger, 1998) زغدود، (2020).

- وتعرفه دراسة (ميمون، 2022) بأنه "القدرة على فهم مشاعر الفرد والآخرين من أجل التمييز بينها، ومن ثم استخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله".
- كما عرّفته دراسة (العويسية، 2022) بأنه "مجموعة من المهارات التي تمكن الفرد من التعرف على الانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين وتنظيمها والاستفادة منها في تحقيق الأهداف".

بشكل عام، يمكن تلخيص جوهر الذكاء العاطفي في كونه يمثل الجانب الآخر للذكاء العقلي، فهو لا يتعلق بما تعرفه من معلومات (IQ)، بل يتعلق بكيفية إدارتك لمشاعرك ومشاعر الآخرين، وكيفية تعاملك مع نفسك ومع علاقاتك (Goleman, 1998). إنه يمثل القدرة على التناغم بين العقل والقلب لاتخاذ قرارات أفضل وبناء علاقات أكثر فعالية.

2.1.1.4 أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل

في بيئة العمل الحديثة، لم تعد الكفاءة الفنية والقدرات العقلية (IQ) هي المحددات الوحيدة للنجاح الوظيفي والتميز القيادي. لقد تجاوزت أهمية الذكاء العاطفي (EI) حدود كونه مجرد مفهوم نفسي مثير للاهتمام، ليصبح كفاءة جوهرية وحاسمة لتحقيق النجاح على المستويين الفردي والتنظيمي (Maddocks & Hughes, 2019). إن القدرة على فهم وإدارة العواطف بفعالية أصبحت ضرورة ملحة في عالم الأعمال الذي يعتمد بشكل متزايد على التفاعل البشري، والعمل الجماعي، والقيادة الملهمة (Issah, 2018). وتتجلى أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل من خلال تأثيره المباشر على مجموعة واسعة من المتغيرات التنظيمية الحيوية.

1. تعزيز فعالية القيادة: تُظهر الأدبيات البحثية بشكل قاطع أن الذكاء العاطفي هو حجر الزاوية في القيادة الفعالة (Kiishi, 2024). القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ هم الأكثر قدرة على إلهام وتحفيز فرقهم، وبناء علاقات قائمة على الثقة، وإدارة التغيير بمرونة (Issah, 2018). إنهم يمتلكون الوعي الذاتي لفهم نقاط قوتهم وضعفهم، والقدرة على تنظيم انفعالاتهم وتجنب اتخاذ قرارات متسارعة تحت الضغط (Goleman, 2002). كما أن تعاطفهم يمكّنهم من فهم وجهات نظر أعضاء فريقهم واحتياجاتهم، مما يعزز الولاء والالتزام (Mehra & Srivastava, 2024). وقد أثبتت الدراسات أن القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يحققون نتائج أفضل، ويخلقون مناخًا تنظيميًا أكثر إيجابية، ويقللون من معدلات دوران الموظفين (Goleman, 2002).

2. **تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية:** على المستوى الفردي، يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي المتميز (الرميحي، 2024; محارمه، 2024). الموظفون الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ هم أكثر قدرة على إدارة ضغوط العمل، والتعامل مع التحديات بمرونة، والحفاظ على دوافعهم الذاتية لتحقيق الأهداف (Shah & Sah, 2024). قدرتهم على التعاون بفعالية مع الزملاء، وفهم ديناميكيات الفريق، وحل النزاعات بشكل بناء تجعلهم أعضاء فريق لا يقدرون بثمن (Rivai et al., 2018). وقد وجدت دراسة (Karim et al., 2022) أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

3. **بناء فرق عمل فعالة:** العمل الجماعي هو أساس النجاح في معظم المنظمات الحديثة. ويلعب الذكاء العاطفي دوراً محورياً في بناء فرق عمل متماسكة وعالية الأداء (Ćwiakala et al., 2025). عندما يتمتع أعضاء الفريق بالذكاء العاطفي، فإنهم يكونون أكثر قدرة على التواصل بفعالية، وتقديم الدعم لبعضهم البعض، وإدارة الخلافات التي قد تنشأ بشكل صحي (Sarkar & Oberoi, 2020). القائد الذكي عاطفياً يستطيع أن يغرس شعوراً بالأمان النفسي داخل الفريق، حيث يشعر الأعضاء بالراحة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من الحكم أو النقد، مما يعزز الإبداع والابتكار (Patil et al., 2023).

4. **تعزيز رضا الموظفين والالتزام التنظيمي:** تلعب بيئة العمل العاطفية دوراً كبيراً في تحديد مدى رضا الموظفين وارتباطهم بالمنظمة. القادة والمديرون الذين يظهرون التعاطف، ويقدرون مساهمات الموظفين، ويتواصلون بصدق وشفافية، يساهمون في خلق مناخ عمل إيجابي يعزز الرضا الوظيفي (Abebe & Singh, 2023). عندما يشعر الموظفون بأنهم موضع تقدير وفهم على المستوى الإنساني، يزداد التزامهم العاطفي تجاه المنظمة، ويكونون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها (Hameli & Ordun, 2022).

5. **إدارة الصراع واتخاذ القرار:** النزاعات هي جزء لا مفر منه في أي بيئة عمل. ومع ذلك، فإن الطريقة التي يتم بها التعامل مع هذه النزاعات يمكن أن تحدد ما إذا كانت ستؤدي إلى نتائج مدمرة أم بناءة. الذكاء العاطفي يزود الأفراد بالمهارات اللازمة لإدارة الصراعات بفعالية، من خلال فهم وجهات النظر المختلفة، والتحكم في ردود الفعل العاطفية، والبحث عن حلول يربح فيها الجميع (Umarani et al., 2025). علاوة على ذلك، يساعد الذكاء العاطفي في اتخاذ قرارات أفضل من خلال تحقيق التوازن بين التحليل المنطقي والحدس العاطفي، مما يؤدي إلى قرارات أكثر حكمة وشمولية (Modi et al., 2024).

6. **قيادة التغيير التنظيمي:** غالباً ما يكون التغيير مصحوباً بالقلق وعدم اليقين والمقاومة من جانب الموظفين. يرى (Issah, 2018) أن الذكاء العاطفي هو أداة لا غنى عنها لقادة التغيير. فالقائد الذكي عاطفياً يمكنه فهم وإدراك المخاوف العاطفية للموظفين، والتواصل معهم بتعاطف، وبناء الثقة، وإشراكهم في عملية التغيير. هذه القدرة على إدارة الجانب الإنساني من التغيير تزيد بشكل كبير من احتمالية نجاح مبادرات التغيير وتقليل مقاومة الموظفين لها (Issah, 2018).

باختصار، لم يعد الذكاء العاطفي رفاهية، بل أصبح ضرورة تنافسية. المنظمات التي تستثمر في تقييم وتطوير الذكاء العاطفي لقاداتها وموظفيها هي الأكثر قدرة على خلق بيئة عمل صحية ومنتجة، وتعزيز الابتكار، وتحقيق أداء مستدام في عالم متغير باستمرار (Vrba, 2024).

2.1.1.5 أبعاد الذكاء العاطفي (وفقاً لنموذج جولمان Goleman)

يُعد نموذج دانييل جولمان (Goleman) للذكاء العاطفي هو النموذج الأكثر شهرة وتطبيقاً في مجال الإدارة والقيادة، نظراً لتركيزه المباشر على الكفاءات العملية التي يمكن ملاحظتها وتطويرها في بيئة العمل (Issah, 2018). يختلف نموذج جولمان عن نموذج القدرة لماير وسالوفي في كونه "نموذجاً مختلطاً"، حيث يجمع بين القدرات العقلية الخالصة والسمات الشخصية والكفاءات المكتسبة (Goleman, 1998). يرى جولمان أن هذه الكفاءات ليست مواهب فطرية، بل هي قدرات مكتسبة يمكن تعلمها وتطويرها من خلال التدريب والممارسة المستمرة (Goleman, 2002).

قام جولمان بتصنيف كفاءات الذكاء العاطفي ضمن إطار عمل يتكون من خمسة أبعاد رئيسية، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين: الكفاءات الشخصية (التي تحدد كيفية إدارتنا لأنفسنا) والكفاءات الاجتماعية (التي تحدد كيفية إدارتنا لعلاقاتنا مع الآخرين) (Goleman, 2002; Issah, 2018).

أولاً: الكفاءات الشخصية (Personal Competence): وتشمل هذه المجموعة الأبعاد الثلاثة الأولى التي تتعلق بفهم الفرد لذاته وقدرته على إدارة مشاعره ودوافعه.

1. **الوعي الذاتي (Self-awareness):** القدرة على معرفة *состоя* الاتنا الداخلية وتفضيلاتنا ومواردنا وحدسنا (Goleman, 2002).

2. **إدارة الذات أو التنظيم الذاتي (Self-management/Self-regulation):** القدرة على إدارة *состоя* الاتنا الداخلية ودوافعنا ونزعاتنا (Goleman, 2002).

3. **التحفيز الذاتي (Motivation):** الميل العاطفية التي توجه أو تسهل الوصول إلى الأهداف (Goleman, 1998).

ثانياً: الكفاءات الاجتماعية (Social Competence): وتشمل هذه المجموعة البعدين الأخيرين اللذين يتعلقان بقدرة الفرد على فهم الآخرين وبناء علاقات اجتماعية فعالة. 4. التعاطف أو الوعي الاجتماعي (Empathy/Social Awareness): القدرة على الوعي بمشاعر واحتياجات وهموم الآخرين 5. (Issah, 2018). المهارات الاجتماعية أو إدارة العلاقات (Social Skills/Relationship Management): البراعة في إحداث استجابات مرغوبة لدى الآخرين (Goleman, 2002).

هذه الأبعاد الخمسة مترابطة وتعتمد على بعضها البعض بشكل هرمي، حيث يُعتبر الوعي الذاتي هو حجر الأساس الذي تُبنى عليه بقية الكفاءات (Goleman, 1998). فبدون فهم عميق لمشاعرنا، يصبح من الصعب إدارتها بفعالية أو فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها. وفيما يلي، سيتم تناول كل بعد من هذه الأبعاد بالتفصيل.

2.1.1.5.1 الوعي الذاتي (Self-awareness)

يُعد الوعي الذاتي البعد الأول والأكثر أهمية في نموذج جولمان للذكاء العاطفي، حيث يمثل حجر الزاوية الذي تنبثق منه جميع كفاءات الذكاء العاطفي الأخرى (Goleman, 2002; Issah, 2018). يُعرّف الوعي الذاتي بأنه "القدرة على إدراك وفهم الحالة المزاجية والعواطف والدوافع الخاصة بالفرد، بالإضافة إلى تأثيرها على الآخرين" (Goleman, 1998). إنه يعني وجود فهم عميق للمشاعر الشخصية، ونقاط القوة والضعف، والاحتياجات، والمحفزات الداخلية (Goleman, 2002).

الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الوعي الذاتي لا يكونون شديدي النقد أو متفانلين بشكل غير واقعي؛ بل يكونون صادقين مع أنفسهم ومع الآخرين (Goleman, 2002). إنهم يدركون كيف تؤثر مشاعرهم على أنفسهم وعلى أدائهم الوظيفي وعلى

الأشخاص من حولهم. على سبيل المثال، القائد الذي يتمتع بالوعي الذاتي يكون قادرًا على إدراك أن ضيق الوقت لإنجاز مهمة ما يجعله يشعر بالإحباط، وبدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، فإنه يوضح الموقف ويعتذر ويطلب المساعدة من فريقه لإنجاز المهمة في الوقت المحدد (Goleman, 2002). يتضمن الوعي الذاتي ثلاث كفاءات فرعية رئيسية (Goleman, 1998):

1. **الوعي العاطفي (Emotional Awareness):** القدرة على التعرف على مشاعر الفرد وتأثيراتها. الأفراد الذين يمتلكون هذه الكفاءة يدركون الروابط بين مشاعرهم وما يفكرون فيه ويفعلونه، ويعرفون كيف تؤثر هذه المشاعر على أداؤهم، ويستترشدون بقيمتهم في اتخاذ القرارات (Issah, 2018).

2. **التقييم الذاتي الدقيق (Accurate Self-assessment):** معرفة نقاط القوة والضعف والحدود الشخصية. هؤلاء الأفراد يكونون منفتحين على التغذية الراجعة، ويرغبون في التعلم المستمر، ولديهم حس الدعابة تجاه أنفسهم (Goleman, 2002).

3. **الثقة بالنفس (Self-confidence):** شعور قوي بقيمة الذات وقدراتها. الأفراد الواثقون بأنفسهم قادرون على التعبير عن وجهات نظر غير شعبية، واتخاذ قرارات حاسمة على الرغم من عدم اليقين، وتقديم أنفسهم بحضور وجاذبية (Goleman, 2002).

في بيئة العمل، يمكن التعرف على القائد الذي يتمتع بالوعي الذاتي من خلال قدرته على إجراء تقييم ذاتي دقيق، حيث يعترف بأخطائه بصراحة ويطلب المساعدة عند الحاجة (Goleman, 2002). كما أنه يظهر ثقة بالنفس تدفعه إلى تولي مهام صعبة دون تردد. إن فهم الفرد لقدراته وقيمه يجعله أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مهنية سليمة وتحديد المسار الذي يناسبه، ورفض العروض التي لا تتوافق مع مبادئه أو أهدافه طويلة الأمد (Goleman, 2002).

2.1.1.5.2 إدارة الذات (Self-management)

إذا كان الوعي الذاتي هو القدرة على إدراك وفهم المشاعر، فإن إدارة الذات، أو ما يسميها جولمان أيضاً "التنظيم الذاتي" (Self-regulation)، هي الخطوة التالية المنطقية والمكملة له. يمثل هذا البعد القدرة على التحكم في هذه المشاعر والانفعالات المزعجة وتوجيهها بشكل بناء بدلاً من تركها تسيطر على السلوك (Goleman, 2002). يُعرّف جولمان إدارة الذات بأنها "القدرة على إدارة حالاتنا الداخلية ودوافعنا ونزعاتنا" (Goleman, 1998, p. 26). إنها بمثابة حوار داخلي مستمر، وهي المكون من الذكاء العاطفي الذي يحررنا من أن نكون سجناء لمشاعرنا (Goleman, 2002).

الأفراد الذين يتمتعون بهذه الكفاءة يمتلكون القدرة على التحكم في ردود أفعالهم العاطفية، والتفكير قبل التصرف، والحفاظ على هدوئهم واتزانهم حتى في أصعب المواقف وتحت أقصى الضغوط (Issah, 2018). هذه القدرة لا تعني قمع المشاعر أو إخفاءها، بل تعني فهمها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. على سبيل المثال، القائد الذي يتمتع بقدرة عالية على إدارة الذات، عند مواجهته بفريق قدّم أداءً سيئاً، لا يستسلم لرد فعل الغضب والصراخ، بل يسيطر على انفعالاته الأولية، ويفكر في الأسباب الكامنة وراء الفشل، ثم يجتمع بالفريق لمناقشة العواقب بهدوء وموضوعية، ويقدم رؤيته للحل (Goleman, 2002).

تتجلى أهمية إدارة الذات بشكل خاص في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير والغموض. فالقادة الذين يمتلكون هذه الصفة يكونون قادرين على التعامل مع التغيير بمرونة وتفاؤل، ويستطيعون التكيف مع المواقف غير المتوقعة دون زعر، مما يبث الطمأنينة

في نفوس فرقهم (Issah, 2018). كما أن قدرتهم على كبح جماح الانفعالات السلبية تخلق بيئة من الثقة والعدالة، حيث تقل الصراعات السياسية والمشاحنات الداخلية، وتزداد الإنتاجية (Goleman, 2002).
وفقاً لجولمان (Goleman, 1998)، تشتمل إدارة الذات على خمس كفاءات فرعية محورية:

1. **التحكم الذاتي (Self-Control):** القدرة على إدارة الانفعالات والنزعات المزعجة والحفاظ على الفعالية تحت الضغط.
2. **الجدارة بالثقة (Trustworthiness):** الحفاظ على معايير الصدق والنزاهة، والتصرف بشكل أخلاقي متسق.
3. **الضمير الحي (Conscientiousness):** تحمل المسؤولية عن الأداء الشخصي، والالتزام بالواجبات والتعهدات.
4. **القدرة على التكيف (Adaptability):** المرونة في التعامل مع التغيير، والقدرة على التكيف مع العقبات والمواقف الجديدة.
5. **الابتكار (Innovation):** الانفتاح على الأفكار والأساليب الجديدة، والاستعداد لتبني التغيير وتحمل المخاطر المحسوبة.

2.1.1.5.3 التحفيز الذاتي (Motivation)

يُعد التحفيز الذاتي القوة الدافعة الداخلية التي تدفع الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، وهو البُعد الثالث ضمن الكفاءات الشخصية في نموذج جولمان. إذا كان القادة قد تمكنوا من فهم مشاعرهم (الوعي الذاتي) والتحكم فيها (إدارة الذات)، فإن التحفيز الذاتي هو ما يستخدمونه لتوجيه هذه المشاعر نحو تحقيق أهداف بناءة وطموحة (Goleman, 2002). يعرف جولمان التحفيز الذاتي بأنه "الميول العاطفية التي توجه أو تسهل الوصول إلى الأهداف" (Goleman, 1998, p. 317). القادة الذين يتمتعون بهذه الكفاءة لا تحركهم العوامل الخارجية فقط مثل الراتب المرتفع أو المكانة المرموقة التي تأتي مع المنصب، بل تحركهم رغبة داخلية عميقة في الإنجاز من أجل الإنجاز ذاته (Goleman, 2002). إنهم يمتلكون شغفاً بالعمل نفسه، ويبحثون دائماً عن التحديات الإبداعية، ويحبون التعلم، ويفخرون بعمل متقن (Goleman, 2002). هؤلاء القادة يميلون إلى "رفع سقف" الأداء باستمرار، سواء لأنفسهم أو لفرقهم، ويظهرون تفاؤلاً حتى في مواجهة الفشل أو النكسات، حيث يرون فيها فرصة للتعلم والنمو بدلاً من اعتبارها نهاية الطريق (Issah, 2018).

هذا النوع من الطاقة الإيجابية معدي، حيث ينتقل من القائد إلى فريقه، مما يخلق بيئة عمل يسودها الحماس والالتزام بالسعي نحو التميز (Goleman, 2002). إن القائد الذي يمتلك دافعاً داخلياً قوياً للإنجاز يكون قادراً على بناء فريق ملتزم بنفس القدر، لأن شغفه وتفاؤله يلهمان الآخرين ويحفزانهم على بذل قصارى جهدهم. وفقاً لجولمان (Goleman, 1998)، يتألف التحفيز الذاتي من ثلاث كفاءات فرعية أساسية:

1. **دافع الإنجاز (Achievement Drive):** السعي المستمر لتحسين الأداء وتلبية معايير التميز. الأفراد ذوو دافع الإنجاز العالي يضعون لأنفسهم أهدافاً صعبة ويتحملون المخاطر المحسوبة، ويبحثون دائماً عن طرق للقيام بالأشياء بشكل أفضل، ويطلبون التغذية الراجعة باستمرار للتعلم والتطور.

2. **الالتزام (Commitment):** التوافق مع أهداف المجموعة أو المنظمة. القادة الملتزمون يكونون على استعداد لتقديم تضحيات شخصية لتحقيق أهداف المنظمة، ويجدون شعورًا بالغاية في المهمة الأكبر، ويستخدمون قيم المجموعة الأساسية في اتخاذ القرارات وتوضيح الخيارات للآخرين.

3. **المبادرة والتفاؤل (Optimism & Initiative):** الاستعداد لاغتنام الفرص والمثابرة في السعي لتحقيق الأهداف على الرغم من العقبات والنكسات. المتفائلون يرون أن الفشل يعود إلى ظروف يمكن تغييرها وليس إلى عيب شخصي دائم، مما يدفعهم إلى المحاولة مجددًا والمضي قدمًا (Goleman, 2002).

2.1.1.5.4 التعاطف (Empathy)

يُمثل التعاطف بعدًا محوريًا في الذكاء العاطفي، وهو بمثابة الجسر الذي ينقل الفرد من دائرة فهم الذات وإدارتها (الكفاءات الشخصية) إلى عالم فهم الآخرين والتفاعل معهم بفعالية (الكفاءات الاجتماعية) (Goleman, 2002). بعد أن يتمكن القائد من إدراك مشاعره وتنظيمها وتحفيز ذاته، يصبح قادرًا على توجيه انتباهه للخارج، نحو مشاعر واحتياجات من حوله. يُعرّف جولمان التعاطف بأنه "الوعي بمشاعر واحتياجات وهموم الآخرين" (Goleman, 1998, p. 26). إنه القدرة على وضع النفس في مكان الآخرين وفهم وجهات نظرهم على المستوى المعرفي والعاطفي (Issah, 2018).

من المهم التأكيد أن التعاطف في سياق القيادة لا يعني تبني مشاعر الآخرين ومحاولة إرضاء الجميع، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى الشلل وعدم القدرة على اتخاذ القرار (Goleman, 2002). بل يعني التعاطف أخذ مشاعر الموظفين في الاعتبار بجدية - إلى جانب العوامل الأخرى ذات الصلة - في عملية اتخاذ القرارات الذكية (Goleman, 2002). إنه ينطوي على فهم التركيب العاطفي للآخرين والتعامل معهم وفقًا لردود أفعالهم العاطفية (Mehra & Srivastava, 2024).

تزداد أهمية التعاطف كمهارة قيادية بشكل كبير في ظل التوجه المتزايد نحو العمل الجماعي، والاستخدام المكثف للعولمة، والحاجة المتزايدة للاحتفاظ بالمواهب (Goleman, 2002). فالقائد المتعاطف قادر على فهم ديناميكيات الفريق بشكل أفضل، وتقدير الاختلافات الثقافية والتعامل معها بحساسية، وتقديم الدعم الذي يحتاجه الموظفون للشعور بالتقدير والارتباط بالمؤسسة (The Importance of Empathy in the Workplace, 2025). إن القادة الذين يظهرون التعاطف يُنظر إليهم على أنهم أكثر اهتمامًا وإنصافًا، مما يعزز الثقة والولاء ويحسن التواصل داخل الفريق (Mehra & Srivastava, 2024).

وفقًا لأبحاث مركز القيادة الإبداعية (Center for Creative Leadership)، يرتبط التعاطف في مكان العمل بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي. وقد أظهرت دراستهم التي شملت 6,731 مديرًا في 38 دولة أن المديرين الذين يظهرون تعاطفًا تجاه مرؤوسيهم يُعتبرون أكثر كفاءة في الأداء من قبل رؤسائهم (The Importance of Empathy in the Workplace, 2025).

يشمل التعاطف، أو ما يسميه جولمان لاحقًا "الوعي الاجتماعي" (Social Awareness)، خمس كفاءات فرعية أساسية (Goleman, 1998; Issah, 2018):

1. **فهم الآخرين (Understanding Others):** القدرة على استشعار مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم، وإظهار اهتمام فعال بهمومهم.

2. **تطوير الآخرين (Developing Others):** استشعار احتياجات الآخرين للتطور وتعزيز قدراتهم. القادة المتعاطفون هم مدربون وموجهون ممتازون يقدمون تغذية راجعة بناءة ويستثمرون في نمو فرقهم.

3. **التوجه نحو الخدمة (Service Orientation):** توقع احتياجات العملاء والزملاء، والتعرف عليها، وتلبيتها. هذه الكفاءة تخلق مناخًا خدميًا يعزز رضا العملاء والموظفين على حد سواء.

4. **استغلال التنوع (Leveraging Diversity):** القدرة على خلق الفرص من خلال التعامل مع مختلف أنواع الأشخاص. القادة الذين يتمتعون بهذه الكفاءة يقدرون الاختلافات ويحترمونها، ويرونها مصدر قوة للمنظمة.

5. **الوعي السياسي (Political Awareness):** القدرة على قراءة التيارات العاطفية والعلاقات السلطوية داخل المجموعة أو المنظمة. هذا الوعي يمكن القائد من فهم الشبكات الاجتماعية غير الرسمية والتأثير فيها بفعالية.

2.1.1.5.5 المهارات الاجتماعية (Social Skills)

تمثل المهارات الاجتماعية، أو ما يطلق عليه جولمان أيضًا "إدارة العلاقات" (Relationship Management)، البُعد الخامس والنهائي في نموذجهِ للذكاء العاطفي، وهي تمثل الذروة والتطبيق العملي لجميع الأبعاد السابقة (Goleman, 2002). إذا كانت الأبعاد الثلاثة الأولى (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز) تتعلق بفهم الذات، والبعد الرابع (التعاطف) يتعلق بفهم الآخرين، فإن المهارات الاجتماعية هي نتاج تفاعل كل هذه الأبعاد معًا. إنها القدرة على استخدام الوعي بمشاعرك ومشاعر الآخرين لإدارة العلاقات بنجاح (Issah, 2018). يعرفها جولمان بأنها "البراعة في إحداث استجابات مرغوبة لدى الآخرين" (Goleman, 2002).

هذا البُعد لا يعني مجرد الود أو الصداقة، على الرغم من أن الأشخاص ذوي المهارات الاجتماعية العالية نادرًا ما يكونون انطوائيين. بل هو "ود له غاية": إنه القدرة على توجيه الناس في الاتجاه الذي تريده، سواء كان ذلك الاتفاق على استراتيجية تسويق جديدة أو الحماس لمنتج جديد (Goleman, 2002). إنها القدرة على بناء الألفة والعلاقات، وإيجاد أرضية مشتركة، والتأثير في الآخرين لإنجاز المهام.

القادة الذين يمتلكون مهارات اجتماعية قوية يتمتعون بشبكة واسعة من المعارف، ولديهم موهبة في بناء التوافق والعمل التعاوني (Goleman, 2002). إنهم خبراء في الإقناع، ويجيدون استخدام التأثير والاتصال لإلهام الفرق وقيادتها. كما أنهم بارعون في قيادة التغيير وإدارة النزاعات، حيث يمكنهم تهدئة الخلافات وإيجاد حلول مرضية لجميع الأطراف (Srivastava, & Mehra, 2024). إن هذه المهارات ضرورية للغاية للقيادة في عالم يعتمد على التعاون والتنسيق، حيث لم يعد بإمكان أي قائد أن يعمل بمعزل عن الآخرين (Issah, 2018).

نظرًا لأن المهارات الاجتماعية هي تنويع للأبعاد الأخرى، فإنها تظهر في بيئة العمل بأشكال متعددة. على سبيل المثال، القائد الماهر اجتماعيًا قد يجمع بين التعاطف والتنظيم الذاتي لتقديم تغذية راجعة فعالة للموظفين، أو يستخدم وعيه الذاتي وتحفيزه للتأثير في فريقه وإقناعهم بروؤية جديدة (Goleman, 2002).

وفقًا لجولمان (Goleman, 1998)، تشمل المهارات الاجتماعية أو إدارة العلاقات مجموعة واسعة من الكفاءات الفرعية، من أبرزها:

1. **التأثير (Influence):** القدرة على استخدام أساليب إقناع فعالة.

2. التواصل (Communication): إرسال رسائل واضحة ومقنعة، والاستماع بانفتاح.
3. إدارة الصراع (Conflict Management): التفاوض وحل الخلافات ببراعة.
4. القيادة (Leadership): إلهام وتوجيه الأفراد والجماعات.
5. تحفيز التغيير (Change Catalyst): المبادرة بإدارة التغيير وقيادته.
6. بناء الروابط (Building Bonds): رعاية وتنمية العلاقات والشبكات الاجتماعية.
7. التعاون والعمل الجماعي (Collaboration and Cooperation): العمل مع الآخرين نحو أهداف مشتركة، وخلق تآزر جماعي في السعي لتحقيق الأهداف الجماعية.

2.1.1.6 نظريات الذكاء العاطفي

منذ ظهور مفهوم الذكاء العاطفي، سعى الباحثون إلى وضع أطر نظرية لتفسير طبيعته ومكوناته وكيفية عمله. وقد أدى هذا السعي إلى ظهور نماذج ونظريات متباينة، يمكن تصنيفها بشكل عام ضمن نموذجين رئيسيين: نموذج القدرة (Ability Model) والنماذج المختلطة (Mixed Models) (Issah, 2018). يرى نموذج القدرة أن الذكاء العاطفي هو شكل من أشكال الذكاء الخالص القائم على القدرات العقلية لمعالجة المعلومات العاطفية، بينما تدمج النماذج المختلطة هذه القدرات مع سمات شخصية وكفاءات اجتماعية أخرى (Maddocks & Hughes, 2019). وفيما يلي، سيتم استعراض أبرز النظريات التي تمثل هذين النموذجين، وهما نظرية القدرة لماير وسالوفي، ونموذج الكفاءات لجولمان.

2.1.1.6.1 نظرية القدرة لماير وسالوفي (Salovey's Ability Model & Mayer)

تُعتبر نظرية بيتر سالوفي وجون ماير هي النظرية التأسيسية والأكثر قبولاً في الأوساط الأكاديمية الصرفة، وهي التي قدمت المفهوم لأول مرة بشكل علمي ومنهجي في عام 1990 (Mayer & Salovey, 1997). يركز هذا النموذج على فكرة أن الذكاء العاطفي هو نوع من الذكاء الحقيقي، مثله مثل الذكاء اللفظي أو المكاني، ويتضمن مجموعة من القدرات العقلية المترابطة التي تستخدم في التفكير حول العواطف، واستخدام العواطف في التفكير (Mayer & Salovey, 1997). وفقاً لهذا النموذج، الذكاء العاطفي ليس سمة شخصية أو عادة سلوكية، بل هو "القدرة على إدراك العواطف، ودمج العاطفة لتسهيل التفكير، وفهم العواطف، وإدارة العواطف لتعزيز النمو الشخصي" (Mayer & Salovey, 1990; Mayer & Salovey, 1997). يقترح النموذج وجود أربع قدرات أو "فروع" مترابطة ومتدرجة في الصعوبة، حيث تعتمد القدرات الأعلى على اكتساب القدرات الأدنى منها. هذه الفروع الأربعة هي (Mayer & Salovey, 1997; Issah, 2018; Drigas et al., 2023):

1. إدراك العواطف (Perceiving Emotions): هذه هي القدرة الأساسية والأكثر بدائية، وتتمثل في القدرة على تحديد وتمييز العواطف في الذات والآخرين. لا يقتصر ذلك على المشاعر الداخلية فحسب، بل يشمل أيضاً القدرة على قراءة الإشارات العاطفية في تعابير الوجه، ونبرة الصوت، ولغة الجسد، وحتى في الأعمال الفنية (Salovey, & Mayer, 1997).
2. استخدام العواطف لتسهيل التفكير (Using Emotions to Facilitate Thought): يشير هذا الفرع إلى القدرة على تسخير العواطف وتوجيهها للمساعدة في العمليات المعرفية المختلفة مثل التفكير وحل المشكلات. فالعواطف،

حسب هذا المنظور، ليست عائقاً للتفكير المنطقي، بل يمكنها أن تساعد في تحديد أولويات الانتباه، وتوليد الأفكار الإبداعية، واتخاذ قرارات أفضل من خلال محاكاة الشعور المرتبط بكل خيار (Salovey, & Mayer, Caruso, 2002).

3. **فهم العواطف (Understanding Emotions):** هذه قدرة أكثر تعقيداً تتضمن فهم اللغة العاطفية، وتقدير العلاقات المعقدة بين العواطف المختلفة. تشمل هذه القدرة فهم أسباب العواطف، وكيفية انتقالها وتغيرها بمرور الوقت (مثل انتقال الشعور بالغضب إلى الشعور بالخزي)، والقدرة على تفسير المعاني التي تحملها العواطف (Mayer & Salovey, 1997).

4. **إدارة العواطف (Managing Emotions):** يمثل هذا الفرع أعلى مستوى في النموذج، وهو القدرة على تنظيم وإدارة المشاعر في الذات والآخرين لتحقيق أهداف محددة. لا يعني ذلك قمع العواطف، بل الانفتاح عليها، والتفكير فيها، واختيار الاستجابة الأنسب للموقف. تشمل هذه القدرة القدرة على تهدئة النفس عند الغضب، أو إثارة حماس الآخرين، أو التعامل مع مشاعر الآخرين بتعاطف وفعالية (Salovey, 1997 & Mayer).

شكل 1: نموذج القدرة للذكاء العاطفي



المصدر: Skianis, C. (2023). Being an Emotionally Intelligent Leader & Drigas, A., Papoutsis, C. through the Nine-Layer Model of Emotional Intelligence-The Supporting Role of New Technologies, 15(10), 8103.

يؤكد هذا النموذج على أن الذكاء العاطفي هو قدرة قابلة للقياس بشكل موضوعي من خلال اختبارات الأداء التي تتطلب من الفرد حل مسائل عاطفية، وليس من خلال تقارير التقييم الذاتي (Mayer, Caruso, & Salovey, 2002).

2.1.1.6.2 نموذج جولمان للكفاءات العاطفية (Goleman's Competency Model)

على النقيض من نموذج القدرة الأكاديمي، يُعتبر نموذج **دانييل جولمان** "نموذجًا مختلطًا" أو "نموذج أداء"، وهو مصمم خصيصًا لتطبيقات بيئة العمل والقيادة (Goleman, 1998). يرى جولمان أن الذكاء العاطفي هو مجموعة أوسع من الكفاءات والمهارات التي تدفع الأداء المتميز في مكان. يعتمد نموده على الأبحاث التي أجراها في العديد من المنظمات العالمية، والتي أظهرت أن القادة الأكثر نجاحًا تميزوا بنقاط قوة في كفاءات الذكاء العاطفي، وليس فقط في المهارات التقنية أو الذكاء العقلي (Goleman, 2002).

عرّف جولمان الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وعلى تحفيز أنفسنا، وعلى إدارة عواطفنا بشكل جيد في أنفسنا وفي علاقاتنا مع الآخرين" (Goleman, 1998, p. 317). يقوم نموذج جولمان على إطار عمل للكفاءات العاطفية يتكون من أربعة أبعاد رئيسية (تم تطويرها من نموده الأصلي المكون من خمسة أبعاد)، وهذه الأبعاد تنقسم إلى مجموعتين: الكفاءة الشخصية (كيف ندير أنفسنا) والكفاءة الاجتماعية (كيف ندير علاقاتنا) (Goleman, 2002; Issah, 2018):

أ. الكفاءة الشخصية (Personal Competence):

1. **الوعي الذاتي (Self-Awareness):** القدرة على قراءة وفهم مشاعرك وتأثيرها على أداؤك. تتضمن كفاءات مثل: الوعي العاطفي، التقييم الذاتي الدقيق، والثقة بالنفس.

2. **إدارة الذات (Self-Management):** القدرة على التحكم في مشاعرك ونزعاتك وتوجيهها بشكل إيجابي. تتضمن كفاءات مثل: التحكم العاطفي، الشفافية، القدرة على التكيف، دافع الإنجاز، والمبادرة.

ب. **الكفاءة الاجتماعية (Social Competence):**

3. **الوعي الاجتماعي (Social Awareness):** القدرة على استشعار وفهم مشاعر الآخرين والواقع التنظيمي. تتضمن كفاءات مثل: التعاطف، الوعي التنظيمي، والتوجه نحو الخدمة.

4. **إدارة العلاقات (Relationship Management):** القدرة على إلهام الآخرين والتأثير فيهم وتطويرهم وإدارة النزاعات. تتضمن كفاءات مثل: القيادة الملهمة، التأثير، تطوير الآخرين، تحفيز التغيير، إدارة الصراع، وبناء الروابط والعمل الجماعي.

شكل 2: إطار الكفاءات العاطفية والاجتماعية لجولمان



المصدر: D. Goleman. (2002). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.

الفرق الجوهرية بين النموذجين هو أن نموذج ماير وسالوفي يركز على الذكاء العاطفي كقدرة عقلية بحتة، بينما يوسع جولمان المفهوم ليشمل مجموعة أوسع من السلوكيات والكفاءات والسمات الشخصية التي تساهم في النجاح في مكان العمل (Issah, 2018). لهذا السبب، يُعتبر نموذج جولمان هو الأكثر شيوعاً في تطبيقات تطوير القيادة والتدريب الإداري، حيث يوفر لغة عملية ومجموعة من السلوكيات القابلة للملاحظة والقياس والتطوير (Maddocks & Hughes, 2019).

2.1.1.7 طرق قياس الذكاء العاطفي

مع تزايد الاعتراف بأهمية الذكاء العاطفي كعامل حاسم في النجاح الشخصي والمهني، برزت الحاجة إلى تطوير أدوات ومقاييس موثوقة لتقييمه. إن عملية قياس مفهوم نفسي معقد مثل الذكاء العاطفي ليست بالمهمة السهلة، وقد أدى التباين في الأطر النظرية (نموذج القدرة مقابل النماذج المختلطة) إلى ظهور مناهج مختلفة للقياس. يمكن تصنيف هذه الأساليب بشكل عام إلى ثلاث فئات رئيسية: مقاييس الأداء (القدرة)، ومقاييس التقرير الذاتي، ومقاييس تقييم الآخرين أو التغذية الراجعة 360 درجة (Maddocks & Hughes, 2019).

1. مقاييس الأداء أو القدرة (Ability-Based Measures): تستند هذه المقاييس مباشرة إلى نموذج القدرة الذي طوره ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 1997). يتعامل هذا النهج مع الذكاء العاطفي كقدرة عقلية خالصة، وبالتالي، فإنه يقيس أقصى أداء للفرد في حل المشكلات المتعلقة بالعواطف (Maddocks & Hughes, 2019). تتكون هذه الاختبارات من

مجموعة من الأسئلة التي لها إجابات صحيحة وخاطئة، ويتم تحديد الإجابة الصحيحة إما عن طريق الإجماع (الاستجابة الأكثر شيوعاً في عينة كبيرة) أو عن طريق حكم الخبراء (Mayer, Caruso, & Salovey, 2002).

• **اختبار ماير-سالوفي-كاروسو للذكاء العاطفي (MSCEIT):** يُعد هذا الاختبار هو المقياس الأبرز والأكثر استخداماً

ضمن هذا النهج (Mayer, Caruso, & Salovey, 2002). يتكون الاختبار من 141 بنداً مصممة لتقييم الفروع

الأربعة لنموذج القدرة (Mayer & Salovey, 1997; Maddocks & Hughes, 2019):

- **إدراك العواطف:** يُطلب من المشاركين تحديد المشاعر المعبر عنها في الوجوه أو المناظر الطبيعية.
- **استخدام العواطف:** يُطلب من المشاركين مقارنة المشاعر بأحاسيس أخرى مثل الألوان أو درجات الحرارة.
- **فهم العواطف:** يُطلب من المشاركين حل "مشكلات" عاطفية معقدة، مثل فهم كيفية تطور المشاعر.
- **إدارة العواطف:** يُطلب من المشاركين تقييم فعالية الإجراءات المختلفة في تحقيق نتيجة عاطفية معينة في سيناريو اجتماعي.

تتمثل الميزة الرئيسية لمقاييس القدرة في موضوعيتها، حيث لا يمكن للفرد "تزييف" إجاباته بسهولة للحصول على درجة عالية، لأنها تقيس القدرة الفعلية بدلاً من تصور الفرد لقدرته. ومع ذلك، من عيوبها أنها تستغرق وقتاً طويلاً في التطبيق والتصحيح، وقد لا ترتبط دائماً بشكل مباشر بالسلوك الفعلي في مكان العمل (Maddocks & Hughes, 2019).

2. **مقاييس التقرير الذاتي (Self-Report Measures):** تُعد هذه المقاييس هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً، خاصة في البيئات التنظيمية، نظراً لسهولة تطبيقها وسرعتها. تعتمد هذه المقاييس على النماذج المختلطة للذكاء العاطفي (مثل نموذج جولمان)، وتطلب من الأفراد تقييم أنفسهم عبر مجموعة من العبارات التي تصف سلوكيات وميولاً معينة (على سبيل المثال، "أنا جيد في فهم مشاعر الآخرين"). يقدم المشاركون إجابته عادةً على مقياس ليكرت (Likert scale) يتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة" (Hughes, 2019 & Maddocks). من أشهر الأمثلة على هذه المقاييس:

• **قائمة الكفاءات العاطفية (ECI - Emotional Competence Inventory):** تم تطويرها بناءً على نموذج جولمان للكفاءات (Goleman, 1998).

• **مقياس الذكاء العاطفي (EQ-i - Emotional Quotient Inventory):** طوره رؤوفين بار-أون (Bar-On)، ويقيس مجموعة واسعة من المهارات والكفاءات (Issah, 2018).

• **استبيان سمات الذكاء العاطفي (TEIQue - Trait Emotional Intelligence Questionnaire):** طوره بتريدس وفورنهام (Petrides & Furnham)، ويركز على الذكاء العاطفي كسمة شخصية (Maddocks & Hughes, 2019).

تتميز مقاييس التقرير الذاتي بكونها سريعة وفعالة من حيث التكلفة، ويمكنها أن توفر رؤية قيمة حول تصور الفرد لذاته. ومع ذلك، فإنها تواجه انتقادات كبيرة تتمثل في قابليتها لتحيز الرغبة الاجتماعية (Social Desirability Bias)، حيث قد يميل الأفراد إلى تقديم صورة إيجابية عن أنفسهم بدلاً من الإجابة بصدق (Maddocks & Hughes, 2019). علاوة على ذلك، فإنها تتطلب أن يكون لدى الفرد مستوى عالٍ من الوعي الذاتي لتقديم تقييم دقيق، وهو ما قد لا يكون متاحاً دائماً (Goleman, 2002).

3. تقييمات المراقبين أو التغذية الراجعة 360 درجة (Observer Ratings / 360-Degree Feedback): يقدم هذا النهج حلاً لبعض عيوب مقاييس التقرير الذاتي، حيث يعتمد على جمع تقييمات من عدة مصادر حول سلوكيات الفرد المتعلقة بالذكاء العاطفي (Maddocks & Hughes, 2019). في بيئة العمل، يشمل ذلك عادةً تقييمات من المدير المباشر، والزملاء، والمرؤوسين، وأحياناً العملاء، بالإضافة إلى التقييم الذاتي للفرد نفسه.

تعتبر أدوات مثل قائمة الكفاءات العاطفية 360 درجة (ECI 360) مثلاً بارزاً على هذا النهج. من خلال مقارنة التقييم الذاتي للفرد مع تقييمات الآخرين، يمكن الحصول على صورة أكثر شمولية وموضوعية لكفاءاته العاطفية، وتحديد "النقاط العمياء" (الفجوة بين كيف يرى الفرد نفسه وكيف يراه الآخرون) (Goleman, 2002). هذا النهج مفيد للغاية في سياقات التطوير القيادي والتدريب، حيث يوفر تغذية راجعة غنية وقابلة للتنفيذ (Maddocks & Hughes, 2019).

في النهاية، لا يوجد نهج واحد "أفضل" لقياس الذكاء العاطفي، ولكل نهج نقاط قوة وضعف. يعتمد اختيار الأداة المناسبة على الغرض من القياس (هل هو للاختيار، أم للتطوير، أم للبحث الأكاديمي؟) والموارد المتاحة (الوقت والتكلفة). يوصي العديد من الخبراء باستخدام نهج متعدد الأساليب يجمع بين أكثر من طريقة قياس للحصول على تقييم أكثر دقة وموثوقية (Maddocks & Hughes, 2019).

2.1.2 المتغيرات التابعة: قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، وأداء المؤسسات

بعد استعراض المتغير المستقل للدراسة، وهو الذكاء العاطفي، ينتقل هذا الجزء من الإطار النظري إلى تناول المتغيرات التابعة التي تسعى الدراسة لقياس أثر الذكاء العاطفي عليها. هذه المتغيرات مترابطة وتشكل معاً سلسلة من النتائج التنظيمية الهامة، بدءاً من فعالية قيادة الفرق، مروراً برضا أعضاء هذه الفرق، وانتهاءً بتأثير ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة (Santa et al., 2023). سيتم تناول كل متغير من هذه المتغيرات بالتفصيل.

2.1.2.1 قيادة فرق العمل (Team Leadership)

في المنظمات الحديثة، أصبح الاعتماد على فرق العمل بدلاً من الهياكل الهرمية التقليدية هو القاعدة وليس الاستثناء، وذلك لمواجهة التحديات المعقدة التي تتطلب تعاوناً وابتكاراً وتأزرًا بين الأفراد (Khawam et al., 2017). وفي هذا السياق، تبرز "قيادة فرق العمل" كعامل حاسم في تحديد نجاح أو فشل هذه الفرق، حيث لم تعد القيادة مجرد ممارسة للسلطة، بل أصبحت عملية ديناميكية تهدف إلى توجيه وتمكين الفريق لتحقيق أهدافه المشتركة (حمود وكماشي، 2020).

2.1.2.1.1 مفهوم القيادة وفرق العمل

أولاً: مفهوم القيادة (Leadership) القيادة هي ظاهرة إنسانية معقدة ومتعددة الأوجه، وقد حظيت باهتمام واسع من الباحثين والممارسين على مر العصور. على الرغم من تعدد التعريفات، إلا أن جوهرها يدور حول عملية التأثير.

- يعرف نورثهاوس (Northouse) القيادة بأنها "عملية يؤثر من خلالها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (Northouse, 2018, p. 5). يبرز هذا التعريف أربعة عناصر أساسية للقيادة: (1) أنها عملية، (2) تنطوي على التأثير، (3) تحدث في سياق جماعي، (4) وتتضمن تحقيق الأهداف.

- كما تُعرّف بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه نحو تحقيق أهداف محددة، وهي عملية تفاعلية بين القائد والأتباع تهدف إلى تحقيق تغيير مرغوب (رزام، 2022).
- بينما يرى آخرون أنها فن تحفيز مجموعة من الناس للعمل نحو تحقيق هدف مشترك، وهي لا تعتمد على السلطة الرسمية بقدر ما تعتمد على القدرة على الإلهام وبناء الثقة (Srivastava, 2024 & Mehra).
- تتجاوز القيادة مجرد الإدارة؛ فالإدارة تركز على التعامل مع التعقيد من خلال التخطيط والميزنة والتنظيم وحل المشكلات، بينما تركز القيادة على التعامل مع التغيير من خلال تحديد الاتجاه، ومواءمة الأفراد مع الرؤية، وتحفيزهم وإلهامهم (Goleman, 2002).
- ثانيًا: مفهوم فرق العمل (Teamwork)** فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا. يمكن تعريفه بأنه "وحدة مكونة من شخصين أو أكثر يتفاعلون ويتعاونون بشكل مترابط لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، ويتحملون مسؤولية جماعية عن النتائج" (حمود وكماشي، 2020).
- تتميز فرق العمل الفعالة بوجود هدف مشترك وواضح، واعتماد متبادل بين أعضائها، والتزام جماعي، وتواصل مفتوح، وثقة متبادلة (Khawam et al., 2017).
- وقد أظهرت الأبحاث أن العمل الجماعي يوفر نتائج أفضل للمنظمات مقارنة بالعمل الفردي، كما أنه يفيد الأفراد على المستوى الشخصي من خلال تلبية احتياجات التفاعل الاجتماعي والانتماء (Khawam et al., 2017).
- ثالثًا: قيادة فرق العمل (Team Leadership)** قيادة فرق العمل هي العملية التي يتم من خلالها توجيه وتسهيل عمل الفريق لتحقيق أقصى درجات الفعالية. لا يركز قائد الفريق الفعال على إصدار الأوامر والرقابة، بل على خلق بيئة تمكينية تسمح للفريق بالازدهار (Ćwiakala et al., 2025). يتضمن دور قائد الفريق مهام متعددة مثل توضيح الرؤية والأهداف، وتوفير الموارد اللازمة، وتسهيل التواصل، وإدارة النزاعات، وتدريب وتطوير أعضاء الفريق، والاحتفاء بالنجاحات (Sarkar & Oberoi, 2020). إن القائد هو المسؤول عن بناء التماسك والثقة داخل الفريق، وضمان أن الجهود الفردية تتضافر لتحقيق نتائج جماعية تفوق مجموع إسهامات كل فرد على حدة (Shafique & Naz, 2023).

2.1.2.1.2 خصائص قائد الفريق الفعال

لا يوجد نموذج واحد يناسب الجميع لوصف قائد الفريق الفعال، فالقيادة الفعالة هي نتاج تفاعل معقد بين سمات القائد الشخصية، وسلوكياته، ومتطلبات الموقف المحدد (Goleman, 2002). ومع ذلك، هناك مجموعة من الخصائص والكفاءات الأساسية التي يتفق عليها الباحثون والممارسون، والتي تميز القادة القادرين على بناء وقيادة فرق عمل ناجحة. هذه الخصائص لا تقتصر على المهارات الفنية، بل تمتد لتشمل جوانب شخصية واجتماعية عميقة، يأتي في مقدمتها الذكاء العاطفي (Issah, 2018; Mehra & Srivastava, 2024). يمكن تلخيص أبرز خصائص قائد الفريق الفعال في النقاط التالية:

1. الرؤية الواضحة والقدرة على إيصالها (Clear Vision): أولى مهام قائد الفريق هي تحديد اتجاه واضح ورؤية ملهمة للفريق. يجب أن يكون القائد قادرًا على صياغة هدف مشترك ومقنع، وأن يكون بارعًا في إيصال هذه الرؤية لأعضاء الفريق بطريقة تثير حماسهم وتوحد جهودهم (Mehra & Srivastava, 2024). القائد الفعال لا يكتفي بإخبار الفريق بما يجب عليهم فعله، بل يشرح لهم "لماذا" يقومون بهذا العمل، مما يمنحهم شعورًا بالغاية والأهمية (Goleman, 2002).

2. **مهارات الاتصال المتميزة (Excellent Communication Skills):** يُعد التواصل الفعال شريان الحياة لأي فريق عمل ناجح. يتميز قائد الفريق الفعال بقدرته على الاستماع بإنصات وتعاطف لأراء أعضاء فريقه وهمومهم، وتقديم التغذية الراجعة بشكل بناء ومستمر (Kiishi, 2024). كما أنه يجيد التعبير عن الأفكار بوضوح وشفافية، ويضمن تدفق المعلومات بسلاسة داخل الفريق، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز الثقة (Umarani et al., 2025). القادة الذين يتواصلون بفعالية يمكنهم بناء علاقات أقوى وإدارة النزاعات قبل تفاقمها (Modi et al., 2024).

3. **الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):** تؤكد الأدبيات الحديثة بشكل متزايد أن الذكاء العاطفي هو السمة الفارقة للقادة الاستثنائيين (Issah, 2018). القائد الذكي عاطفيًا يمتلك وعيًا ذاتيًا عميقًا، وقدرة على إدارة انفعالاته، وتعاطفًا يمكنه من فهم مشاعر فريقه، ومهارات اجتماعية يستخدمها لبناء علاقات قوية وحل النزاعات (Goleman, 2002). هذه القدرات تمكنه من خلق مناخ من الأمان النفسي، حيث يشعر الأفراد بالراحة للتعبير عن أنفسهم وتحمل المخاطر المحسوبة، مما يعزز الإبداع والأداء (Patil et al., 2023).

4. **القدرة على بناء الثقة (Trustworthiness):** الثقة هي الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الفعالة داخل الفريق. القائد الفعال هو شخص جدير بالثقة، يتصرف بنزاهة وشفافية، وتتطابق أقواله مع أفعاله (Goleman, 2002). إنه يبني الثقة من خلال تفويض المهام بفعالية، ومنح الاستقلالية لأعضاء الفريق، ودعمهم عند ارتكاب الأخطاء، والاعتراف بمساهماتهم (محمود وكماسي، 2020). عندما يثق أعضاء الفريق بقائدهم، يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والانفتاح والمشاركة الفعالة (Lee et al., 2022).

5. **تحفيز وتمكين الآخرين (Motivating and Empowering Others):** بدلاً من التحكم الدقيق في كل تفصيلة، يركز القائد الفعال على تمكين أعضاء فريقه من خلال تزويدهم بالموارد والدعم والصلاحيات التي يحتاجونها للنجاح (رزام، 2022). إنه يفهم الدوافع الفردية لكل عضو في الفريق ويعمل على إشباعها، ويخلق بيئة تشجع على المبادرة والنمو الشخصي، ويحتفي بالإنجازات لتعزيز الروح المعنوية (Goleman, 2002).

6. **المرونة والقدرة على التكيف (Flexibility and Adaptability):** بيئة العمل دائمًا ما تكون عرضة للتغيير والمفاجآت. القائد الفعال يتميز بالمرونة العقلية والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. إنه لا يتمسك بخطة واحدة بشكل صارم، بل يكون مستعدًا لتعديل الاستراتيجيات والأساليب عند الضرورة، ويشجع فريقه على تبني نفس العقلية المنفتحة على التغيير (Issah, 2018).

7. **الكفاءة والخبرة (Competence and Expertise):** على الرغم من أهمية المهارات الشخصية، يجب أن يمتلك قائد الفريق أيضًا مستوى كافيًا من المعرفة والخبرة في مجال عمل الفريق. هذه الكفاءة لا تمنحه المصداقية والاحترام من قبل أعضاء الفريق فحسب، بل تمكنه أيضًا من تقديم التوجيه الفني المناسب، واتخاذ قرارات سليمة، وتقييم أداء الفريق بموضوعية (محمود وكماسي، 2020).

2.1.2.1.3 أهمية قيادة فرق العمل في المؤسسات الجامعية

تكتسب قيادة فرق العمل أهمية خاصة واستثنائية ضمن سياق المؤسسات الجامعية، التي تُعتبر منظمات معرفية معقدة بطبيعتها، وتختلف اختلافاً جوهرياً عن المنظمات التجارية أو الصناعية (جبريني، 2016). فالجامعات ليست مجرد أماكن لتقديم الخدمات

التعليمية، بل هي مراكز لإنتاج المعرفة، والابتكار، والحوار الفكري، وتعتمد بشكل أساسي على التعاون والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والإداريين، والطلاب (Alregeb, 2023). وفي هذا الإطار، لا يمكن للنماذج القيادية التقليدية القائمة على السلطة الهرمية أن تحقق الفعالية المرجوة، مما يجعل من قيادة فرق العمل الفعالة ضرورة حتمية لنجاح الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها.

1. طبيعة العمل الأكاديمي القائمة على التعاون: إن جوهر العمل الأكاديمي، سواء في التدريس أو البحث العلمي، هو عمل جماعي بطبيعته. فالأقسام الأكاديمية، واللجان العلمية، والمجموعات البحثية، وفرق تطوير المناهج، كلها أمثلة على فرق عمل تتطلب قيادة فعالة لتنسيق جهودها وتحقيق أهدافها (Kiishi, 2024). القائد الفعال (مثل رئيس القسم أو قائد الفريق البحثي) هو المسؤول عن خلق بيئة تشجع على تبادل الأفكار، وتسهيل الحوار البناء، وتوجيه الخبرات المتنوعة لأعضاء الفريق نحو إنتاج مخرجات علمية وتعليمية متميزة (جبريني، 2016).

2. تعزيز الابتكار والإبداع: تعتبر الجامعات محركات رئيسية للابتكار في المجتمع. وتلعب القيادة الابتكارية، التي هي شكل من أشكال قيادة الفرق، دوراً حاسماً في تشجيع ثقافة الإبداع والمبادرة. فالقائد الذي يشجع على التجريب، ويتقبل الأفكار الجديدة، ويوفر الدعم اللازم للباحثين وأعضاء هيئة التدريس، يساهم في خلق مناخ تنظيمي يحفز على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة للتحديات العلمية والمجتمعية (جبريني، 2016).

3. تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للأكاديميين: يتأثر الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات بشكل كبير بنمط القيادة السائد (Suleman et al., 2020). القادة الذين يمارسون القيادة الداعمة، ويظهرون الاهتمام بمروءيتهم على المستوى المهني والشخصي، ويشركونهم في عملية اتخاذ القرار، يساهمون بشكل مباشر في رفع معنوياتهم وزيادة رضاهم الوظيفي (الحارثي، 2023). هذا الرضا ينعكس بدوره على زيادة الالتزام التنظيمي والولاء للمؤسسة الجامعية، وتقليل معدلات دوران الكفاءات الأكاديمية (Abebe & Singh, 2023). وقد أظهرت دراسة (Alregeb, 2023) التي طبقت على قادة أكاديميين في الجامعات السعودية أن سلوكيات القيادة الإيجابية تؤثر بشكل كبير على المشاركة الوظيفية.

4. إدارة التغيير والتطوير المؤسسي: تواجه الجامعات اليوم ضغوطاً مستمرة للتغيير والتكيف مع متطلبات سوق العمل، والتطورات التكنولوجية، ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. تتطلب قيادة هذه التغييرات بنجاح وجود قادة فرق فعالين قادرين على بناء رؤية مشتركة للتغيير، والتواصل بفعالية مع أصحاب المصلحة، وإدارة مقاومة التغيير التي قد تنشأ (Issah, 2018). إن قدرة القائد على بناء فرق عمل متماسكة وملتزمة هي عامل حاسم في نجاح أي مبادرة تطويرية داخل الجامعة (Issah, 2018).

5. تحسين الأداء التعليمي والبحثي: في النهاية، تنعكس فعالية قيادة الفرق بشكل مباشر على جودة المخرجات الأساسية للجامعة. فالفرق التعليمية التي تقاد بشكل جيد تكون أكثر قدرة على تطوير وتقديم برامج أكاديمية عالية الجودة، والفرق البحثية الفعالة تكون أكثر إنتاجية وقدرة على الحصول على تمويل للمشاريع البحثية ونشر الأبحاث في مجلات علمية مرموقة. إن القائد هو الذي يضع معايير الأداء، ويوفر الموارد، ويزيل العقبات، ويحفز الفريق للسعي نحو التميز الأكاديمي (Kiishi, 2024).

2.1.2.2 رضا الموظفين (Employee Satisfaction)

يُعد رضا الموظفين أحد أكثر المفاهيم التي حظيت بالاهتمام في دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك نظراً لارتباطه الوثيق بمجموعة واسعة من النتائج التنظيمية الحاسمة مثل الأداء، والإنتاجية، والولاء، ومعدلات دوران الموظفين (Abebe & Singh, 2023). في سياق المؤسسات الجامعية، يكتسب رضا الموظفين (سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أو إداريين) أهمية مضاعفة، حيث ينعكس بشكل مباشر على جودة البيئة التعليمية والبحثية وعلى قدرة الجامعة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها (Suleman et al., 2020).

2.1.2.2.1 مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعبر عن الحالة العاطفية والموقف الإيجابي الذي يشعر به الفرد تجاه وظيفته أو جوانب معينة منها. وقد قدم الباحثون تعريفات متعددة لهذا المفهوم:

- يعرفه **لوك (Locke, 1976)**، في أحد أكثر التعريفات شيوعاً، بأنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية" (Locke, 1976). يشير هذا التعريف إلى أن الرضا هو نتاج مقارنة بين ما يتوقعه الفرد من وظيفته وما يحصل عليه بالفعل.
- وتعرفه دراسة (وراس، 2022) بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد تجاه وظيفته، والتي تتحدد بناء على المقارنة بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من الوظيفة وما يتوقع الحصول عليه".
- كما يمكن تعريفه بأنه شعور الموظف بالسعادة والقبول تجاه بيئة عمله، وهو يعكس مدى توافق توقعات الموظف مع الواقع الذي يعيشه في المؤسسة (بنوة، 2016). إنه يمثل الدرجة التي يستمتع بها الأفراد بوظائفهم ويشعرون بالتقدير والاحترام فيها (Karim et al., 2022).

باختصار، الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور بالسعادة، بل هو تقييم شامل ومعقد للجوانب المختلفة للوظيفة، بما في ذلك طبيعة العمل، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والفرص المتاحة للنمو، وسياسات المنظمة (Abebe & Singh, 2023).

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي تكمن أهمية الرضا الوظيفي في آثاره الإيجابية المتعددة على كل من الموظف والمنظمة ككل.

- **بالنسبة للموظف:** الموظف الراضي عن عمله يميل إلى أن يكون أكثر صحة نفسية وجسدية، وأكثر تفاؤلاً وإيجابية، وأقل عرضة للتوتر والقلق المهني. كما أن الرضا الوظيفي يساهم في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، ويعزز شعور الفرد بقيمته الذاتية وإنجازه (Tritami et al., 2025).
- **بالنسبة للمنظمة:** تُعد أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة بالغة الأثر، وتتجلى في:

○ **زيادة الأداء والإنتاجية:** أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء (Karim et al., 2022). فالموظفون الراضون يكونون أكثر حماساً لبذل جهد إضافي، وأكثر إبداعاً في

عملهم، وأكثر حرصاً على جودة المخرجات (Othman et al., 2024).

○ **تقليل معدلات الغياب ودوران الموظفين:** الموظفون غير الراضين هم الأكثر ميلاً للغياب عن العمل والبحث

عن فرص وظيفية في أماكن أخرى. وبالتالي، يساهم الرضا الوظيفي في استقرار القوى العاملة وتقليل

التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب للموظفين الجدد (Giao et al., 2020).

- تعزيز الولاء والالتزام التنظيمي: عندما يشعر الموظفون بالرضا، يزداد ارتباطهم العاطفي بالمنظمة وأهدافها، مما يعزز ولائهم واستعدادهم للدفاع عن سمعة المنظمة والمساهمة في نجاحها على المدى الطويل (Othman et al., 2024).
- تحسين خدمة العملاء: في المنظمات الخدمية كالجامعات، ينتقل شعور الرضا من الموظفين إلى العملاء (الطلاب وأولياء الأمور). الموظفون الراضون يقدمون خدمة أفضل، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم (Tritami et al., 2025).

2.1.2.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي ليس مفهوماً أحادياً أو شعوراً عاماً فقط، بل هو بناء مركب يتكون من مواقف الفرد تجاه جوانب متعددة ومختلفة من وظيفته وبيئته عمله (Abebe & Singh, 2023). وقد سعى الباحثون إلى تفكيك هذا المفهوم إلى أبعاده المكونة له لفهمه بشكل أعمق وقياسه بدقة أكبر. ويُعد نموذج "أبعاد العمل الخمسة" الذي طوره سميث، كيندال، وهولين (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) أحد أشهر الأطر النظرية المستخدمة لتحليل أبعاد الرضا الوظيفي، والذي تم تطويره كجزء من مؤشر وصف الوظيفة (Job Descriptive Index - JDI) (Suleman et al., 2020). وفقاً لهذا النموذج وغيره من الأدبيات ذات الصلة، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية التالية للرضا الوظيفي:

1. الرضا عن طبيعة العمل نفسه (Satisfaction with the Work Itself): يُعتبر هذا البُعد من أهم محددات الرضا الوظيفي العام (برو، 2019). وهو يشير إلى مدى شعور الموظف بالمتعة والاهتمام والفخر في أداء مهام وظيفته. يتعلق هذا البُعد بمدى كون العمل مثيراً للتحدي، ويتيح فرصة للتعلم واستخدام المهارات المتنوعة، ويوفر شعوراً بالإنجاز والاستقلالية والمسؤولية (Abebe & Singh, 2023). عندما يجد الموظفون عملهم ذا معنى وهدف، ويكونون قادرين على رؤية الأثر الملموس لجهودهم، يزداد رضاهم بشكل كبير (برو، 2019).

2. الرضا عن الأجر والمكافآت (Satisfaction with Pay): يمثل هذا البُعد رضا الموظف عن التعويض المالي الذي يتقاضاه مقابل عمله، بما في ذلك الراتب الأساسي، والمكافآت، والحوافز المالية الأخرى (وراس، 2022). لا يقتصر الرضا عن الأجر على المبلغ المطلق الذي يحصل عليه الموظف، بل يتعلق أيضاً بمدى شعوره بأن هذا الأجر عادل ومنصف مقارنةً بجهد المبدول، ومؤهلاته، ومقارنةً بما يتقاضاه زملاؤه في نفس المؤسسة أو في مؤسسات أخرى (Tlaiss, 2013).

3. الرضا عن فرص الترقية (Satisfaction with Promotion Opportunities): يتعلق هذا البُعد بمدى إدراك الموظف لوجود فرص عادلة ومنصفة للتقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة (وراس، 2022). الموظفون الذين يرون أن هناك مساراً وظيفياً واضحاً أمامهم، وأن قرارات الترقية تستند إلى معايير موضوعية مثل الكفاءة والأداء، يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا والتزاماً تجاه المنظمة (برو، 2019). وعلى العكس، فإن الشعور بالجمود الوظيفي أو عدم عدالة سياسات الترقية يُعد من أهم أسباب الإحباط وعدم الرضا (وراس، 2022).

4. الرضا عن الإشراف (Satisfaction with Supervision): يشير هذا البُعد إلى رضا الموظف عن العلاقة مع رئيسه المباشر وأسلوبه القيادي. ويتضمن ذلك مدى كفاءة المشرف الفنية، وقدرته على تقديم التوجيه والدعم، ومعاملته للموظفين باحترام وعدالة، وتقديره لجهودهم، وتقديمه للتغذية الراجعة البناءة (Abebe & Singh, 2023; Suleman et al., 2020).

القائد الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً ويتبنى أسلوباً قيادياً داعماً يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا لدى مرؤوسيه (Singh, 2013).

5. الرضا عن الزملاء (Satisfaction with Coworkers): نظراً لأن الموظفين يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم في التفاعل مع زملائهم، فإن طبيعة هذه العلاقات تؤثر بشكل كبير على رضاهم الوظيفي (Suleman et al., 2020). يشير هذا البعد إلى مدى انسجام الموظف مع زملائه في العمل، ووجود علاقات اجتماعية إيجابية، وشعوره بالدعم والتعاون من قبلهم (بونوة، 2016). بيئة العمل التي تسودها الصداقة والثقة المتبادلة بين الزملاء تجعل العمل أكثر متعة وتقلل من الشعور بالتوتر والعزلة (برو، 2019).

بالإضافة إلى هذه الأبعاد الخمسة الكلاسيكية، تشير بعض الدراسات إلى أبعاد أخرى مهمة، مثل الرضا عن بيئة العمل المادية (مثل الإضاءة، والتهوية، والمساحة المكتبية) والرضا عن سياسات وإجراءات المنظمة (مثل سياسات الإجازات، وتقييم الأداء، والأمن الوظيفي) (وراس، 2022). إن فهم هذه الأبعاد المختلفة يساعد المؤسسات على تشخيص جوانب القوة والضعف في بيئة العمل لديها، وتوجيه جهودها نحو تحسين الجوانب التي تسبب عدم الرضا لدى الموظفين.

2.1.2.2.3 العوامل المؤثرة على رضا الموظفين

يتأثر الرضا الوظيفي بشبكة معقدة ومتداخلة من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عدة فئات رئيسية: عوامل تنظيمية (مرتبطة بالوظيفة وبيئة العمل)، وعوامل شخصية (مرتبطة بالموظف نفسه)، وعوامل بيئية خارجية. إن فهم هذه العوامل يمكن المؤسسات من تصميم استراتيجيات فعالة لتعزيز رضا موظفيها (نعيرات، 2022).

أولاً: العوامل التنظيمية (Organizational Factors) وهي العوامل التي تقع تحت سيطرة الإدارة بشكل مباشر وتعتبر الأكثر تأثيراً على مستويات الرضا الوظيفي.

- **نمط القيادة والإشراف:** يُعد سلوك القائد أو المشرف المباشر من أهم العوامل المؤثرة. فالقادة الذين يمارسون القيادة الداعمة، ويظهرون الاحترام والتقدير، ويتواصلون بفعالية، ويكونون عادلين في تعاملاتهم، ويشركون الموظفين في صنع القرار، يساهمون بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية ترفع من مستوى الرضا (الحارثي، 2023; Abebe & Singh, 2023). وقد أكدت دراسة (Rodrigues et al., 2024) أن فعالية القيادة المُدركة لها تأثير مباشر على رضا الموظفين.

- **طبيعة العمل ومحتواه:** كما ذكر سابقاً، فإن العمل الذي يكون ممتعاً، ومثيراً للتحدي، ويتيح للموظف استخدام مهاراته وقدراته، ويوفر له درجة من الاستقلالية والمسؤولية، يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا (بونوة، 2016).

- **الأجور والمكافآت:** تعتبر الرواتب والحوافز المادية عاملاً هاماً، خاصة فيما يتعلق بشعور الموظف بالعدالة والإنصاف. يجب أن تكون سياسات الأجور والمكافآت واضحة وتنافسية، وأن تعكس مساهمة الموظف وأدائه (نعيرات، 2022).

- **فرص الترقية والتقدم الوظيفي:** إن وجود مسار وظيفي واضح وفرص حقيقية للنمو والتطور داخل المؤسسة يعزز من شعور الموظف بالأمان والتقدير، ويزيد من رضاه على المدى الطويل (وراس، 2022).

- **العلاقات مع الزملاء:** تلعب العلاقات الاجتماعية في مكان العمل دورًا حيويًا. فوجود فريق عمل متعاون وداعم، وأجواء من الصداقة والاحترام المتبادل بين الزملاء، يجعل بيئة العمل أكثر جاذبية ويقلل من التوتر (بونوة، 2016).
- **ظروف العمل المادية:** تشمل بيئة العمل المادية كل ما يحيط بالموظف مثل الإضاءة، والتهوية، والنظافة، وتوفير الأدوات والمعدات اللازمة لأداء العمل. الظروف المادية الجيدة تساهم في راحة الموظف الجسدية والنفسية (نعيرات، 2022).

- **سياسات المنظمة:** تؤثر السياسات والإجراءات التنظيمية، مثل سياسات تقييم الأداء، وساعات العمل، والإجازات، بشكل مباشر على حياة الموظف اليومية. السياسات العادلة والشفافة تزيد من شعور الموظف بالثقة والرضا تجاه المنظمة (Abdallah, 2025).

ثانيًا: العوامل الشخصية (Personal Factors) وهي الخصائص الفردية التي يجلبها الموظف معه إلى مكان العمل، والتي تؤثر على كيفية إدراكه وتفاعله مع بيئة عمله.

- **الشخصية:** تلعب سمات الشخصية دورًا في تحديد الميل العام للفرد نحو الرضا. فالأشخاص الذين يتمتعون بتقدير عالٍ للذات، وتفاؤل، واستقرار عاطفي (وهي مكونات ترتبط بالذكاء العاطفي) يميلون إلى الشعور بالرضا بشكل عام أكثر من غيرهم.
- **العمر والخبرة:** تظهر بعض الدراسات أن العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي تأخذ شكل حرف (U)، حيث يكون الرضا مرتفعًا في بداية الحياة المهنية، ثم ينخفض في منتصفها بسبب عدم تحقق التوقعات، ثم يعود للارتفاع مرة أخرى مع تقدم العمر والخبرة (برو، 2019).
- **المؤهل العلمي:** قد يؤثر المستوى التعليمي على توقعات الفرد من وظيفته. فكلما ارتفع المؤهل العلمي، زادت توقعات الفرد بالحصول على وظيفة تتناسب مع طموحاته وتتيح له فرصًا أكبر، وإذا لم تتحقق هذه التوقعات، قد يؤدي ذلك إلى عدم الرضا (برو، 2019).
- **تطابق القيم:** عندما تتوافق قيم الموظف الشخصية مع قيم وثقافة المنظمة، فإنه يشعر بالانسجام والانتماء، مما يزيد من رضاه الوظيفي (بونوة، 2016).

ثالثًا: العوامل البيئية الخارجية (External Environmental Factors) وهي العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة ولكنها تؤثر على سوق العمل بشكل عام وبالتالي على رضا الموظفين.

- **الوضع الاقتصادي العام:** في أوقات الركود الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة، قد يميل الموظفون إلى الشعور برضا أكبر بوظائفهم الحالية نظرًا لقلّة الفرص البديلة المتاحة. وعلى العكس، في أوقات الازدهار الاقتصادي، قد تنخفض مستويات الرضا النسبي مع زيادة الفرص المتاحة في سوق العمل (Abdallah, 2025).
- **الفرص الوظيفية البديلة:** مدى توفر وظائف أخرى في سوق العمل يؤثر على تقييم الموظف لوظيفته الحالية. إذا كانت الفرص البديلة متاحة وجذابة، فقد يكون الموظف أقل رضا وأكثر ميلاً لترك وظيفته (نعيرات، 2022).

2.1.2.2.4 نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory)

تُعد نظرية العاملين (أو نظرية الدافع-الصحة) التي قدمها عالم النفس فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) في عام 1959 من النظريات الكلاسيكية والمؤثرة في تفسير الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين. تحدث هذه النظرية الافتراض التقليدي القائل بأن الرضا وعدم الرضا هما وجهان متقابلان على مقياس واحد، وقدمت رؤية جديدة ومختلفة تمامًا (الشايب، 2022). توصل هيرزبرج وزملاؤه، من خلال دراساتهم التي أجريت على مهندسين ومحاسبين، إلى أن العوامل التي تؤدي إلى شعور الموظف بالرضا عن عمله تختلف اختلافاً جوهرياً عن العوامل التي تؤدي إلى شعوره بعدم الرضا (Herzberg, 1966).

وفقاً لهيرزبرج، يوجد مجموعتان منفصلتان من العوامل في بيئة العمل، لكل منهما تأثير مختلف على مشاعر الموظف:

1. العوامل الصحية أو الوقائية (Hygiene Factors): تُعرف هذه العوامل أيضاً باسم "عوامل عدم الرضا" (Dissatisfiers). وهي تشير إلى العوامل المتعلقة بسياق العمل وبيئته الخارجية، وهي ضرورية للحفاظ على مستوى "عدم الرضا". بمعنى آخر، إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة أو غير كافية، فإنها تؤدي إلى شعور الموظف بالاستياء وعدم الرضا الشديد. ومع ذلك، فإن توفرها وتحسينها لا يؤدي بحد ذاته إلى تحفيز الموظف أو زيادة رضاه، بل يوصله فقط إلى حالة حيادية (لا يوجد عدم رضا) (الشايب، 2022). يمكن تشبيه هذه العوامل بالصحة العامة؛ فغيابها يسبب المرض، لكن وجودها لا يضمن بالضرورة التمتع بصحة ممتازة، بل يمنع المرض فقط (الشايب، 2022).

تشمل العوامل الصحية بشكل أساسي ما يلي (الشايب، 2022؛ بونوة، 2016):

- سياسات الشركة وإدارتها: مدى وضوح وعدالة السياسات الإدارية.
- نمط الإشراف: جودة العلاقة مع المشرف المباشر ومدى كفاءته.
- ظروف العمل المادية: مثل الإضاءة، والتهوية، والأمان في مكان العمل.
- الراتب والأجر: مستوى الأجر وشعور الموظف بعدالته.
- العلاقات مع الزملاء والرؤساء: طبيعة التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل.
- الأمن الوظيفي: شعور الموظف بالاستقرار وعدم الخوف من فقدان وظيفته.
- الحياة الشخصية: مدى تأثير العمل على الحياة الشخصية للموظف.

2. العوامل الدافعة أو المحفزة (Motivation Factors): تُعرف هذه العوامل باسم "عوامل الرضا" (Satisfiers)، وهي مرتبطة بمحتوى العمل نفسه وطبيعته. على عكس العوامل الصحية، فإن هذه العوامل هي التي تؤدي إلى شعور الموظف بالرضا الحقيقي والتحفيز العالي. إن وجودها يدفع الموظف إلى تحقيق أداء متميز والشعور بالإنجاز والنمو. وفي المقابل، فإن غياب هذه العوامل لا يسبب عدم الرضا، بل يؤدي إلى حالة من "عدم الرضا" (No Satisfaction)، أي أن الموظف لا يشعر بالاستياء، ولكنه يفتقر إلى الحماس والدافعية (الشايب، 2022).

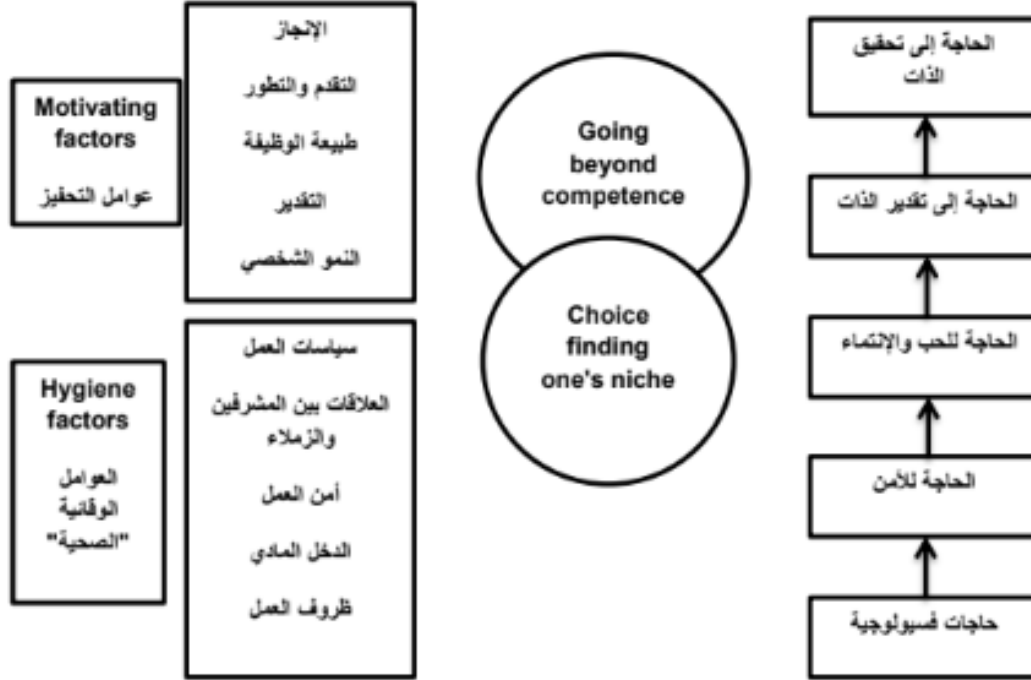
تشمل العوامل الدافعة بشكل أساسي ما يلي (الشايب، 2022؛ Herzberg, 1966):

- الإنجاز: الشعور بالنجاح في إكمال المهام الصعبة وتحقيق الأهداف.
- التقدير والاعتراف: تلقي التقدير من الإدارة والزملاء على العمل الجيد.
- طبيعة العمل نفسه: مدى كون العمل ممتعاً ومثيراً للتحدي وذو معنى.

- **المسؤولية:** درجة الحرورة والاستقلالية الممنوحة للموظف في أداء عمله.
- **التقدم والنمو:** وجود فرص للترقية والتطور المهني وتعلم مهارات جديدة.

جوهر النظرية: يكمن الإسهام الرئيسي لنظرية هيرزبرج في فكرة أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي ليسا على طرفي نقيض. فالنقيض لحالة "الرضا" (Satisfaction) هو "عدم الرضا" (No Satisfaction)، والنقيض لحالة "عدم الرضا" (Dissatisfaction) هو "عدم عدم الرضا" (No Dissatisfaction) (الشايب، 2022).

شكل 3: نموذج هيرزبرج للعاملين



المصدر: تم إعداده بواسطة الباحث بناءً على الشايب (2022).

هذا يعني أن المدير الذي يركز فقط على تحسين العوامل الصحية (مثل زيادة الرواتب أو تحسين المكاتب) قد ينجح في إزالة أسباب شكوى الموظفين، لكنه لن ينجح في تحفيزهم أو جعلهم يشعرون بالرضا الحقيقي. ولتحقيق الرضا والدافعية، يجب على الإدارة أن تركز على إثراء الوظائف نفسها من خلال توفير فرص للإنجاز والتقدير والمسؤولية والنمو، أي التركيز على العوامل الدافعة (الشايب، 2022). تقدم هذه النظرية إطاراً عملياً للمديرين لفهم كيفية تصميم الوظائف وخلق بيئة عمل لا تخلو من المشكلات فحسب، بل تكون أيضاً محفزة ومُرضية بشكل حقيقي.

2.1.2.3 أداء المؤسسات (Institutional Performance)

يمثل الأداء المؤسسي النتيجة النهائية والمحصلة الشاملة لجميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، وهو المقياس الأسمى الذي يُحكم من خلاله على مدى نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (الغراوي، 2021). في بيئة تنافسية ومعقدة، لم يعد بقاء المؤسسات ونموها يعتمد فقط على تحقيق الأرباح المالية، بل على قدرتها على تحقيق التميز في مختلف جوانب

أدائها. ويُعد الأداء المؤسسي متغيرًا تابعًا حيويًا في هذه الدراسة، حيث يُفترض أن القيادة الفعالة ورضا الموظفين، واللذين يتأثران بدورهما بالذكاء العاطفي، يصبان في النهاية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة (Santa et al., 2023).

2.1.2.3.1 مفهوم الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي (أو الأداء التنظيمي) هو مفهوم واسع وشامل، وقد تعددت تعريفاته في الأدبيات الإدارية، إلا أنها تتفق على كونه مقياسًا لفعالية وكفاءة المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها المرجوة.

- يمكن تعريفه بأنه "الناتج النهائي لكافة أعمال المنظمة، والذي يظهر في صورة كمية (أرقام) ونوعية (مستوى جودة) وسلوكية (رضا العاملين والعلاء)" (الغزاوي، 2021). وهو يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها في ظل الظروف البيئية المحيطة (Alamri & Thabet, 2023).
- كما يُعرّف بأنه "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها"، وهذا يشمل مجموعة متنوعة من النتائج التي تتجاوز المقاييس المالية التقليدية، لتشمل جوانب مثل رضا العملاء، وجودة المنتجات أو الخدمات، والابتكار، ورضا الموظفين (Supramaniam & Singaravelloo, 2021).

- ويشير الأداء المؤسسي أيضًا إلى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية واكتساب الموارد اللازمة للبقاء والنمو (الغزاوي، 2021). إنه يعكس الصحة العامة للمنظمة وقدرتها على تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.
- من المهم التمييز بين الأداء الفردي (Job Performance) والأداء المؤسسي (Organizational Performance). فالأداء الفردي يتعلق بسلوكيات ونتائج الموظف كفرد، بينما الأداء المؤسسي هو المفهوم الأوسع الذي يمثل التجميع والتكامل لأداء جميع الأفراد والوحدات والإدارات داخل المنظمة لتحقيق نتائج كلية (نعيرات، 2022). وعلى الرغم من اختلافهما، إلا أنهما مرتبطان ارتباطًا وثيقًا، حيث يُعتبر الأداء الفردي المتميز هو الأساس الذي يُبنى عليه الأداء المؤسسي الناجح (نعيرات، 2022).

في سياق المؤسسات الجامعية، يتخذ الأداء المؤسسي أبعادًا خاصة، حيث لا يُقاس فقط بالمؤشرات المالية، بل بمدى نجاح الجامعة في تحقيق وظائفها الأساسية المتمثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. ويشمل ذلك جودة خريجها، ومستوى الأبحاث المنشورة، وتأثيرها في المجتمع المحلي، وقدرتها على التنافس مع الجامعات الأخرى (جبريني، 2016).

2.1.2.3.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

إن قياس الأداء المؤسسي عملية معقدة تتطلب استخدام مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تعكس مختلف جوانب عمل المنظمة. الاعتماد على مؤشر واحد فقط (مثل الربحية) يقدم صورة قاصرة ومضللة عن أداء المنظمة. لذا، تتجه المنظمات الحديثة إلى استخدام أنظمة قياس متوازنة تشمل مؤشرات مالية وغير مالية. يمكن تصنيف هذه المؤشرات بشكل عام إلى ما يلي (الغزاوي، 2021؛ Alamri & Thabet, 2023):

- **مؤشرات مالية (Financial Indicators):** وهي المقاييس التقليدية التي تعكس الصحة المالية للمنظمة. تشمل مؤشرات مثل:

- **الربحية:** (مثل العائد على الاستثمار، هامش الربح).
- **السيولة:** (القدرة على الوفاء بالتزامات قصيرة الأجل).

- **الكفاءة التشغيلية:** (مثل معدل دوران الأصول).
 - **القيمة السوقية:** (مثل سعر السهم في الشركات المساهمة).
 - **مؤشرات غير مالية (Non-Financial Indicators):** وهي المقاييس التي تركز على الجوانب التشغيلية والاستراتيجية الأخرى، وقد أصبحت ذات أهمية متزايدة لأنها تمثل محركات الأداء المالي المستقبلي. تشمل:
 - **مؤشرات رضا العملاء:** (مثل نسبة الاحتفاظ بالعملاء، عدد الشكاوى، نتائج استبيانات رضا العملاء).
 - **مؤشرات العمليات الداخلية:** (مثل جودة المنتج/الخدمة، وقت دورة الإنتاج، نسبة العيوب، كفاءة العمليات).
 - **مؤشرات الموارد البشرية:** (مثل رضا الموظفين، معدل دوران الموظفين، الإنتاجية لكل موظف).
 - **مؤشرات الابتكار والتعلم:** (مثل عدد المنتجات/الخدمات الجديدة، الإنفاق على البحث والتطوير، عدد ساعات تدريب الموظفين).
 - **مؤشرات المسؤولية الاجتماعية:** (مثل التأثير البيئي، المساهمات المجتمعية).
- إن استخدام مزيج متوازن من هذه المؤشرات يوفر للإدارة رؤية شاملة ومتكاملة لأداء المنظمة، ويمكنها من اتخاذ قرارات أفضل وتحديد مجالات التحسين بدقة.

2.1.2.3.3 نموذج بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard Model)

- لمواجهة قصور المقاييس المالية التقليدية في تقديم صورة كاملة عن أداء المنظمة، طور روبرت كابلان وديفيد نورتون (Kaplan & Norton, 1996) نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard - BSC). يُعد هذا النموذج أحد أشهر وأهم أطر قياس الأداء الاستراتيجي في الإدارة الحديثة.
- الفكرة الجوهرية للنموذج هي أنه لكي تحقق المنظمة رؤيتها وتنجح على المدى الطويل، يجب على المديرين تحقيق التوازن بين مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التي تتجاوز المنظور المالي قصير الأجل. يقترح النموذج أن تنتظر المنظمات إلى أدائها من خلال أربعة منظورات رئيسية مترابطة (Kaplan & Norton, 1996):
1. **المنظور المالي (The Financial Perspective):** كيف يجب أن يبدو لأصحاب المصلحة الماليين (المساهمين)؟ هذا المنظور يركز على المقاييس المالية التقليدية مثل الربحية والنمو وقيمة السهم.
 2. **منظور العملاء (The Customer Perspective):** كيف يجب أن يرانا عملاؤنا؟ يركز هذا المنظور على المقاييس المتعلقة بالعملاء مثل الرضا، والولاء، والحصة السوقية، واكتساب عملاء جدد.
 3. **منظور العمليات الداخلية (The Internal Business Process Perspective):** ما هي العمليات التي يجب أن نتفوق فيها؟ يركز هذا المنظور على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية الرئيسية التي تخلق قيمة للعملاء وتحقق الأهداف المالية (مثل عمليات الابتكار، والعمليات التشغيلية، وخدمة ما بعد البيع).
 4. **منظور التعلم والنمو (The Learning and Growth Perspective):** كيف يمكننا الحفاظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟ يركز هذا المنظور على الأصول غير الملموسة للمنظمة، والتي هي أساس التحسين المستمر والنمو المستقبلي. ويشمل ذلك:
 - رأس المال البشري: (مهارات الموظفين، تدريبهم، رضاهم).

- رأس المال المعلوماتي: (قواعد البيانات، أنظمة المعلومات).
- رأس المال التنظيمي: (الثقافة التنظيمية، القيادة، العمل الجماعي).

2.1.3 العلاقة بين الذكاء العاطفي والمتغيرات التابعة

بعد أن تم استعراض كل من الذكاء العاطفي كمتغير مستقل، والمتغيرات التابعة المتمثلة في قيادة فرق العمل، ورضا الموظفين، وأداء المؤسسات، يأتي هذا الجزء ليرسم الخيوط النظرية التي تربط بين هذه المفاهيم، ويوضح آلية التأثير التي تنطلق من الذكاء العاطفي لتصل في نهايتها إلى الأداء الكلي للمؤسسة. تفترض الدراسة وجود سلسلة سببية منطقية: فالذكاء العاطفي يعزز من فعالية قائد الفريق، وهذه القيادة الفعالة تساهم بدورها في رفع مستوى رضا الموظفين، وفي المحصلة النهائية، يؤدي كل من القيادة الفعالة ورضا الموظفين إلى تحسين الأداء المؤسسي (Santa et al., 2023). سيتم تفصيل هذه العلاقات في الأجزاء التالية.

2.1.3.1 دور الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات قائد فريق العمل

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة بشكل شبه إجماعي أن الذكاء العاطفي لم يعد مجرد إضافة مرغوبة لمهارات القائد، بل هو "شرط أساسي" للقيادة الفعالة (Goleman, 2002) (sine qua non of leadership). فالقيادة في جوهرها هي عملية اجتماعية تتم من خلال إدارة العلاقات والتأثير في الآخرين، وهذه العملية تعتمد بشكل كلي على القدرات العاطفية (Issah, 2018). ويتجلى دور كل بُعد من أبعاد الذكاء العاطفي (وفق نموذج جولمان) في صقل مهارات قائد الفريق كما يلي:

- **الوعي الذاتي (Self-Awareness):** هو بوصلة القائد الداخلية. فالقائد الذي يمتلك وعيًا ذاتيًا عميقًا يفهم نقاط قوته وضعفه وقيمه ودوافعه، وهذا الفهم يمكنه من اتخاذ قرارات تتوافق مع قناعاته، ويمنحه ثقة بالنفس تظهر في قدرته على قيادة فريقه بحسم ووضوح (Goleman, 2002). كما أن قدرته على تقييم ذاته بدقة تجعله منفتحًا على النقد البناء والتعلم المستمر، وهي سمة أساسية للنمو القيادي (Issah, 2018).
- **إدارة الذات (Self-Management):** تمثل هذه القدرة اتزان القائد واستقراره. فالقائد الذي يستطيع التحكم في انفعالاته السلبية والحفاظ على هدوئه تحت الضغط يخلق بيئة من الثقة والأمان لفريقه (Goleman, 2002). هذه القدرة تمنعه من اتخاذ قرارات متسرعة ومبنية على ردود فعل عاطفية، وتجعله مصدرًا للاستقرار في أوقات الأزمات. كما أن قدرته على التكيف مع التغيير بمرونة تلهم فريقه وتساعدهم على تجاوز التحديات (Issah, 2018).
- **التحفيز الذاتي (Motivation):** هو المحرك الداخلي للقائد. القائد المحفز ذاتيًا لا يسعى فقط وراء المكاسب المادية، بل يدفعه شغف حقيقي بالإنجاز والتميز (Goleman, 2002). هذا الشغف معدٍ وينتقل إلى أعضاء الفريق، حيث يلهمهم لتبني معايير أداء عالية. كما أن تفاوله في مواجهة النكسات يساعد الفريق على الحفاظ على روحه المعنوية والمثابرة نحو تحقيق الأهداف (Goleman, 2002).
- **التعاطف (Empathy):** هو رادار القائد الاجتماعي. من خلال التعاطف، يستطيع القائد فهم مشاعر أعضاء فريقه واحتياجاتهم ووجهات نظرهم، حتى لو لم يتم التعبير عنها صراحة (Mehra & Srivastava, 2024). هذه القدرة تمكنه من اتخاذ قرارات تأخذ الجانب الإنساني في الاعتبار، وتقديم الدعم المناسب لكل فرد، وتوزيع المهام بطريقة

تتناسب مع قدرات ودوافع الموظفين، مما يعزز من تماسك الفريق وولائه (The Importance of Empathy in the Workplace, 2025).

• **المهارات الاجتماعية (Social Skills):** هي مجموعة الأدوات التي يستخدمها القائد للتأثير في الآخرين. فالقائد الماهر اجتماعيًا يجيد الإقناع والتواصل وبناء العلاقات وإدارة النزاعات (Umarani et al., 2025). هذه المهارات تمكنه من بناء شبكة قوية من التحالفات، وتوجيه الفريق نحو رؤية مشتركة، وحل الخلافات قبل أن تؤثر سلبيًا على أداء الفريق (Goleman, 2002). إنها القدرة على تحويل كل الكفاءات السابقة إلى فعل وتأثير ملموس (Issah, 2018).

باختصار، يزود الذكاء العاطفي قائد الفريق بالقدرة على إدارة "نفسه" أولاً، ثم إدارة "الآخرين" بفعالية، وهما جوهر العملية القيادية (Kiishi, 2024).

2.1.3.2 أثر الذكاء العاطفي للقائد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين

العلاقة بين أسلوب القيادة ورضا الموظفين هي علاقة مباشرة وموثقة بقوة في الأبحاث (Rodrigues et al., 2024). وبما أن الذكاء العاطفي هو محدد رئيسي لسلوك القائد، فإنه يؤثر بشكل غير مباشر ولكنه قوي على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. فالقائد الذكي عاطفيًا يخلق مناخًا تنظيميًا وبيئة عمل إيجابية تساهم في تلبية الاحتياجات النفسية والمهنية للموظفين (Abebe & Singh, 2023).

• **الرضا عن الإشراف:** هذا هو التأثير الأكثر مباشرة. الموظفون الذين يعملون تحت إشراف قائد ذكي عاطفيًا يميلون إلى إبداء مستويات أعلى من الرضا عن مشرفهم. وذلك لأن القائد المتعاطف يعاملهم باحترام وتقدير، والقائد الذي يدير ذاته يكون عادلاً ومنتزحاً في قراراته، والقائد الماهر اجتماعيًا يتواصل بوضوح ويقدم تغذية راجعة بناءة (Abebe & Singh, 2023; Suleman et al., 2020). وقد وجدت دراسة (Singh, 2013) أن سلوكيات القائد الذكية عاطفيًا تؤثر بشكل إيجابي على رضا موظفيه.

• **خلق بيئة عمل إيجابية:** القادة الأذكياء عاطفيًا هم أفضل في إدارة الصراعات داخل الفريق، وتشجيع التعاون، وبناء علاقات قائمة على الثقة بين الزملاء (Umarani et al., 2025). هذا بدوره يؤثر على "الرضا عن الزملاء" و "الرضا عن بيئة العمل" بشكل عام، حيث تصبح بيئة العمل أكثر دعمًا وأقل توترًا (Othman et al., 2024).

• **الشعور بالتقدير والتمكين:** القائد المتعاطف يدرك إنجازات موظفيه ويقدرها، مما يشبع حاجة الموظف للتقدير (وهو أحد العوامل الدافعة في نظرية هيرزبرج) (الشايب، 2022). كما أن القائد الواثق بنفسه (نتيجة الوعي الذاتي) لا يخشى من تفويض السلطة وتمكين موظفيه، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية، ويعزز رضاهم عن "طبيعة العمل نفسه" (رزام، 2022).

• **تقليل التوتر والإرهاق الوظيفي:** القائد الذي يدير انفعالاته بفعالية يتجنب السلوكيات المتقلبة وغير المتوقعة التي تسبب التوتر لدى الموظفين. كما أن قدرته على تقديم الدعم العاطفي تساعد الموظفين على التعامل مع ضغوط العمل بشكل أفضل، مما يقلل من احتمالية الإرهاق الوظيفي ويزيد من الرضا العام. وقد أظهرت دراسة (Karim et al., 2022) وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

2.1.3.3 انعكاس قيادة فرق العمل الفعالة والرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي العام

تشكل هذه الحلقة الأخيرة من السلسلة السببية، حيث يترجم كل من القيادة الفعالة ورضا الموظفين إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

- **من القيادة الفعالة إلى الأداء المؤسسي:** قائد الفريق الفعال، الذي تم تعزيز مهاراته بالذكاء العاطفي، يوجه فريقه نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. فهو يضمن وضوح الأدوار، وتنسيق الجهود، وتحفيز الأعضاء، وإدارة الموارد بشكل أمثل (Kiishi, 2024). الفرق التي تُقاد بشكل جيد تكون أكثر إنتاجية، وأكثر ابتكارًا، وأكثر قدرة على التكيف مع التغيير (Sarkar & Oberoi, 2020). ومجموع أداء هذه الفرق الفعالة هو ما يشكل في النهاية الأداء المتميز للمؤسسة ككل (Alamri & Thabet, 2023).

- **من الرضا الوظيفي إلى الأداء المؤسسي:** العلاقة بين رضا الموظفين والأداء المؤسسي هي علاقة معقدة ولكنها مؤكدة. الموظفون الراضون ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية بشكل مباشر، ولكن رضاهم يؤدي إلى مجموعة من السلوكيات التي تعزز الأداء المؤسسي (Othman et al., 2024):

- **سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior):** الموظفون الراضون هم أكثر ميلًا للقيام بأعمال تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي، مثل مساعدة الزملاء، والتطوع لمهام إضافية، والتحدث بشكل إيجابي عن المنظمة (Santa et al., 2023). هذه السلوكيات تساهم في خلق بيئة عمل أكثر سلاسة وفعالية.

- **انخفاض معدل دوران الموظفين:** الرضا يقلل من نية الموظفين لترك العمل، مما يوفر على المؤسسة التكاليف الباهظة المرتبطة بفقدان الكفاءات وتوظيف وتدريب موظفين جدد (Giao et al., 2020).

- **زيادة الولاء والالتزام:** الموظفون الراضون يظهرون التزامًا عاطفيًا أكبر تجاه أهداف المؤسسة، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيقها (Othman et al., 2024).

- **تحسين جودة الخدمة:** في المؤسسات الخدمية كالجامعات، ينعكس رضا الموظفين بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (الطلاب)، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم (Tritami et al., 2025).

وبالتالي، فإن الذكاء العاطفي للقائد لا يؤثر على الأداء بشكل مباشر، بل من خلال سلسلة من الآثار المتتالية: فهو يحسن من سلوك القائد، وهذا السلوك يحسن من رضا الموظفين، ورضا الموظفين يؤدي إلى سلوكيات إيجابية تعزز بدورها الأداء المؤسسي العام (Santa et al., 2023).

2.2 الدراسات السابقة

تُعد مراجعة الدراسات السابقة واستعراض الأدبيات البحثية ذات الصلة ركناً أساسياً وعموداً فقرياً في أي بحث علمي رصين. فهي ليست مجرد سرد تاريخي لما كُتب في الموضوع، بل هي عملية تحليلية نقدية تهدف إلى بناء أساس معرفي متين تنطلق منه الدراسة الحالية. تكمن أهمية هذا الجزء في أنه يمكن الباحث من تحديد موقع دراسته ضمن الخارطة المعرفية القائمة، وفهم التطور التاريخي للمفاهيم والنظريات المتعلقة بمجال البحث (حمود وكماسي، 2020). كما تساعد مراجعة الأدبيات في التعرف على المنهجيات وأدوات البحث التي استخدمها الباحثون السابقون، وتقييم مدى فعاليتها، والاستفادة منها في تصميم الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية (ميمون، 2022). والأهم من ذلك، أن المراجعة المعمقة للدراسات السابقة هي التي تكشف عن "الفجوة البحثية" (Research Gap)، أي الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ أو المسائل التي لا تزال نتائجها متضاربة، مما يبرر أهمية إجراء الدراسة الحالية ويسلط الضوء على الإضافة العلمية التي ستقدمها للمعرفة الإنسانية (حمود وكماسي، 2020). وفي هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء بشكل منفصل أو مجتمع، وذلك بهدف بناء حوار علمي معها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، وتوضيح ما يميز هذه الدراسة عنها.

2.2.1 دراسات تناولت الذكاء العاطفي

ركزت العديد من الدراسات على استكشاف مفهوم الذكاء العاطفي وتأثيراته المختلفة في بيئات العمل المتنوعة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

محارمه (2024) بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة وتأثير الذكاء العاطفي على أداء موظفي منظمة حكومية بدولة قطر. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة مغلقة وزعت على عينة عشوائية بسيطة حجمها 200 موظف في منظمة حكومية قطرية، وتم استرجاع وتحليل 153 استبانة صالحة. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS لتحليل البيانات. وكشفت النتائج الرئيسية عن أن الموظفين لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، ووجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بمفهوم الذكاء العاطفي وتطوير مهاراته لدى الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة، وربط أنظمة الحوافز والمكافآت بمدى تمتع الموظفين بمهارات الذكاء العاطفي.

الرميحي (2024) بعنوان: أثر استخدام الذكاء العاطفي على أداء موظفي الجهات الحكومية بدولة قطر (دراسة حالة اللجنة الأولمبية القطرية). هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استخدام الذكاء العاطفي من قبل موظفي اللجنة الأولمبية القطرية على أدائهم الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 51 موظفًا في اللجنة الأولمبية القطرية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. أظهرت أبرز النتائج أن موظفي اللجنة يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي ومستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، وأن الذكاء العاطفي ساهم بنسبة 12% في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة إدراج معايير الذكاء العاطفي ضمن معايير اختيار وتعيين الموظفين الجدد، وتضمين برامج تنمية الذكاء العاطفي ضمن الخطط التدريبية السنوية للموظفين.

حبوش والهاشمي (2024) بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري ادارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي المستخدم من قبل مدير المشروع وتأثيره على أدائه في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الوصفي، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على شريحة من مديري المشاريع في مجالات متنوعة داخل المملكة، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 107 استجابات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ملحوظة وأثر قوي بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة) ونجاح المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطوير الجانب العاطفي لدى مديري المشاريع وإدراجه ضمن برامج التطوير القيادي، وربط الحوافز والترقيات بمدى تطور هذا الجانب لديهم.

دراسة Shah & Sah (2024) بعنوان: The Impact of Emotional Intelligence in the Workplace on Productivity. هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي والإنتاجية في مكان العمل، واستكشاف كيفية تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الفردي والتنظيمي. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً، حيث تم جمع البيانات من 150 موظفاً عبر صناعات مختلفة باستخدام أداة الاستبيان. تم استخدام التحليل الارتباطي لفحص العلاقات بين المتغيرات. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي المرتفع وزيادة الإنتاجية، خاصة في مجالات إدارة التوتر والمهارات الشخصية. وأوصت الدراسة بأن تستثمر المنظمات في برامج تدريب الذكاء العاطفي لتعزيز كفاءات الموظفين، وتعزيز ثقافة الذكاء العاطفي من خلال القيادة، ودمج تقييمات الذكاء العاطفي في عمليات إدارة المواهب.

دراسة Wu (2024) بعنوان: Emotional Intelligence and Workplace Spirituality in Predicting Career Success of High-Tech Leaders. هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الفروق الديموغرافية بين قادة التكنولوجيا الفائقة فيما يتعلق بالذكاء العاطفي والروحانية في مكان العمل والنجاح الوظيفي، بالإضافة إلى فحص تأثير الذكاء العاطفي والروحانية على النجاح الوظيفي. تم إجراء مسح على عينة مكونة من 139 قائداً من شركات تكنولوجيا متنوعة في تايوان باستخدام طريقة أخذ العينات الهادفة. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والتحليل الهرمي لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن كل من الذكاء العاطفي والروحانية في مكان العمل كانا منبئين مهمين بالنجاح الوظيفي، وأن الروحانية في مكان العمل عدلت العلاقة بين الذكاء العاطفي والنجاح الوظيفي. وأوصت الدراسة المنظمات بتعزيز الذكاء العاطفي لدى قادتها من خلال برامج التدريب والتطوير، وتنمية ثقافة تنظيمية تدعم الروحانية في مكان العمل.

النجار (2023) بعنوان: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية. استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي للعاملين من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 263 موظفاً. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM). توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على كل من الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي، ووجود دور وسيط جزئي للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام قيادات البنوك بتعزيز السلوكيات الأخلاقية، وتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين لما له من أثر إيجابي على سلوكهم الإبداعي.

ميمون (2022) بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بريد الجزائر المسيلة. هدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في بريد الجزائر بالمسيلة وتحديد أثر الذكاء العاطفي على أدائهم. استخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من 32 عاملاً في القبضة الرئيسية لبريد الجزائر بالمسيلة. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام الاختبارات الوصفية والاستدلالية. توصل البحث إلى أن مستوى كل من الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين كان مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي. وأوصى البحث بتعزيز الوعي بأهمية الذكاء العاطفي في مكان العمل، وتصميم برامج تدريبية لتطوير كفاءاته لدى العاملين.

العويسية (2022) بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية والعلوم التطبيقية (الكليات التقنية) في سلطنة عُمان. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات التقنية بسلطنة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت 390 موظفاً. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بأهمية الاهتمام بتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين، وإعداد برامج تدريبية مستمرة لهم في هذا المجال.

زغود (2020) بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 64 موظفاً. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي ككل على الأداء الوظيفي، كما أظهرت وجود أثر لأبعاد (الوعي بالذات، التنظيم الذاتي، التعاطف، والمهارات الاجتماعية) على الأداء، بينما لم يظهر أثر لبعد الدافعية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية الذكاء العاطفي لدى موظفيها من خلال التدريب والتطوير لرفع مستوى أدائهم.

دراسة Giau et al (2020) بعنوان: The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam. هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الذكاء العاطفي على نية ترك العمل، مع دراسة الأدوار الوسيطة لصراع العمل والأسرة والإرهاق الوظيفي، والدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك. تم جمع بيانات المسح من 722 موظفاً في البنوك في فيتنام. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بالجزئيات المربعة الصغرى (PLS-SEM). أشارت النتائج إلى وجود تأثير سلبي للذكاء العاطفي على نية ترك الموظفين للعمل، وأن هذا التأثير يتوسطه كل من صراع العمل والأسرة والإرهاق الوظيفي. وأوصت الدراسة بأن يقوم مديرو البنوك بتطوير الذكاء العاطفي لدى الموظفين كاستراتيجية للاحتفاظ بهم، وتوفير الدعم التنظيمي لتقليل التوتر والإرهاق.

2.2.2 دراسات تناولت قيادة فرق العمل والرضا الوظيفي والأداء المؤسسي

تناولت مجموعة كبيرة من الأبحاث متغيرات القيادة، والرضا الوظيفي، والأداء المؤسسي، نظرًا لأهميتها المحورية في نجاح المنظمات. فيما يلي استعراض لأهم هذه الدراسات مرتبة من الأحدث للأقدم.

دراسة Rodrigues, Teixeira, & Costa (2024) بعنوان: The Impact of Perceived Leadership Satisfaction in the Workplace Effectiveness and Emotional Intelligence on Employee هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير فعالية القيادة المدركة والذكاء العاطفي على رضا الموظفين في مكان العمل. اعتمدت الدراسة على نهج كمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة عبر الإنترنت تم توزيعها على الموظفين في البرتغال، وبلغت العينة النهائية 225 مشاركًا. تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن فعالية القيادة المدركة لها تأثير إيجابي مباشر على رضا الموظفين، كما أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل إيجابي على كل من فعالية القيادة المدركة ورضا الموظفين. وأوصت الدراسة المنظمات بالاستثمار في تطوير الذكاء العاطفي لقادتها، لأنه لا يعزز فعاليتهم القيادية فحسب، بل يساهم أيضًا بشكل مباشر وغير مباشر في زيادة رضا الموظفين.

دراسة Othman, Khalifeh, Oweidat, & Nashwan (2024) بعنوان: The Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among First-Line Nurse Managers in Qatar هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مديري التمريض من الخط الأول في قطر. تم استخدام تصميم دراسة كمية وصفية ارتباطية، حيث تم مسح عينة مكونة من 164 مدير تمريض من الخط الأول يعملون في مؤسسة حمد الطبية في قطر باستخدام طريقة أخذ العينات الملائمة. استخدمت الدراسة أدوات قياس موثوقة وتحليل البيانات باستخدام SPSS. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي ومهم إحصائيًا بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وبين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة المؤسسات الصحية بالنظر في الذكاء العاطفي كعامل رئيسي عند اختيار وتطوير القادة، وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز كفاءات الذكاء العاطفي، وربطها بتحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الحارثي (2023) بعنوان: دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الداعمة بأبعادها (تمكين العاملين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في ثلاث منظمات غير ربحية بمحافظة جدة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (231) موظفًا. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود دور للقيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، وأن درجة ممارسة القيادة الداعمة كانت مرتفعة جدًا، كما كان مستوى الثقة التنظيمية مرتفعًا. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار المنظمات غير الربحية في ممارسة القيادة الداعمة وتبني أبعادها لخلق بيئة عمل متماسكة، وتقديم برامج تدريبية للقادة لتطوير مهاراتهم في هذا النمط القيادي.

دراسة Srimulyani, Rustiyaningsih, Farida, & Hermanto (2023) بعنوان: Mediation of “AKHLAK” corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive

Leadership on employee performance. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط لثقافة الشركة والالتزام العاطفي في تأثير القيادة الشاملة على أداء الموظفين. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 135 موظفًا دائمًا في ثلاث شركات مملوكة للدولة في منطقة ماديون بإندونيسيا. تم تحليل البيانات باستخدام SmartPLS واختبار سوبل عبر الإنترنت. أظهرت النتائج أن القيادة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على ثقافة الشركة "AKHLAK" والالتزام العاطفي، وأن الالتزام العاطفي يتوسط بشكل كامل تأثير القيادة الشاملة على أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بأن يطبق القادة باستمرار القيادة الشاملة لتعزيز ثقافة الشركة الإيجابية وزيادة الالتزام العاطفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الموظفين.

برو (2022) بعنوان: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التسببي) الذي يمارسه رؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي للمرؤوسين المباشرين في وحدة العصير والمصبرات الغذائية "نقاوس" بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 132 عاملاً. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط. كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، وإشراك العمال في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتحسين جوانب الرضا المتعلقة بالأجور والترقية.

بوشريط وعقون (2022) بعنوان: تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز - قالمه). هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية قالمه بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 100 فرد من مجتمع الدراسة البالغ 519 عاملاً، وتم استرداد 86 استبانة صالحة. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي. خلصت الدراسة إلى أن للقيادة تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات قادتها، وتبني أنماط قيادية حديثة تساهم في رفع أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

نعيرات (2022) بعنوان: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة، مع التركيز على العوامل التي ترفع من كفاءة ومستوى وقدرات العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة. توصلت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة متكاملة من العوامل تشمل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، والرضا الوظيفي، وبيئة العمل، والتدريب والتطوير، ونمط القيادة، والعلاقات بين الموظفين. وأكدت الدراسة أنه لا يمكن الاعتماد على عامل واحد فقط لتطوير الأداء. وأوصت بضرورة تبني الإدارات لنظرة شمولية تأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة، وتوفير وسائل قياس دقيقة للأداء، والاستمرار في تقديم البرامج التدريبية والتحفيزية للعاملين.

النظيري (2021) بعنوان: القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستئثار الفكرية، الاعتبارات الفردية) وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف في

سلطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من 90 مشرفاً دينياً. تم تحليل البيانات باستخدام SPSS. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة مرتفعة، كما كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً. ووجدت الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الوزارة بعقد دورات تدريبية للقادة لتعزيز مهارات القيادة التحويلية لديهم، وتكريم القادة المتميزين في هذا المجال.

الغزوي (2021) بعنوان: تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي). هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إقامة رقابة تنظيمية متوازنة) في تعزيز الأداء العالي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة قصدية من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي بالعراق، بلغت 123 قائداً. استخدمت الدراسة برامج SPSS و AMOS للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تدرك المنظمة أهمية القيادة الاستراتيجية في رسم توجهاتها المستقبلية لتحقيق أهدافها والبقاء والنمو في مواجهة التحديات.

حمود وكماسي (2020) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي (دراسة حالة مؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز ورقلة). هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستئثار الفكرية، الاعتبار الفردية) في تعزيز العمل الجماعي في مؤسسة صيانة وخدمات السيارات "سونلغاز" بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 35 عاملاً. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على تعزيز العمل الجماعي في المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة لهذا النمط القيادي، والاهتمام بتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين، وتشجيع التواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز روح الفريق.

2.2.3 دراسات تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والمتغيرات التابعة

يستعرض هذا الجزء الدراسات التي بحثت بشكل مباشر في العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من فعالية القيادة، والرضا الوظيفي، والأداء التنظيمي. هذه الدراسات تشكل الجسر الذي يربط بين الأدبيات النظرية والتطبيق العملي، وتوفر أدلة تجريبية على الروابط التي تفترضها الدراسة الحالية.

دراسة Rodrigues, Teixeira, & Costa (2024) بعنوان: The Impact of Perceived Leadership Effectiveness and Emotional Intelligence on Employee Satisfaction in the Workplace

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير فعالية القيادة المدركة والذكاء العاطفي على رضا الموظفين في مكان العمل. اعتمدت الدراسة على نهج كمي، وشملت عينة مكونة من 225 موظفاً في البرتغال تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة عبر الإنترنت. تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لتحليل البيانات. كشفت أهم النتائج أن فعالية القيادة المدركة لها تأثير إيجابي ومباشر على رضا الموظفين، وأن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل إيجابي على كل من فعالية القيادة المدركة ورضا الموظفين، مما يشير إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر للذكاء العاطفي على الرضا. وأوصت الدراسة

المنظمات بتطوير الذكاء العاطفي لقادتها كوسيلة لتعزيز فعاليتهم القيادية وزيادة رضا الموظفين، وتشجيع ثقافة تنظيمية تقدر الذكاء العاطفي.

دراسة Kiishi (2024) بعنوان: **The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership and Its**

Impact on Team Performance: A Study of the University of Ibadan, Nigeria. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة وتأثير ذلك على أداء الفرق في جامعة إبادان بنيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 350 موظفًا من الكادر الأكاديمي وغير الأكاديمي في الجامعة. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار والارتباط. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة، كما أظهرت أن فعالية القيادة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الفريق. وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي هو مؤشر لا غنى عنه للقيادة الفعالة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج تدريب الذكاء العاطفي في برامج تطوير القيادة بالجامعات، وإجراء تقييمات للذكاء العاطفي كجزء من عملية اختيار القادة الأكاديميين.

دراسة Kanuto (2024) بعنوان: **Exploring the Role of Emotional Intelligence in Leadership**

Effectiveness and Employee Engagement. سعت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة ومشاركة الموظفين داخل البنوك التجارية في جنوب السودان. تم اعتماد تصميم بحث كمي باستخدام نهج المسح المقطعي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 360 موظفًا من مختلف البنوك التجارية باستخدام استبانة منظمة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات. كشف التحليل أن الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي على كل من فعالية القيادة ومشاركة الموظفين، وأن فعالية القيادة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على مشاركة الموظفين. وأوصت الدراسة بأن تستثمر البنوك في برامج تنمية الذكاء العاطفي للقادة، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة تقدر الذكاء العاطفي، ودمج مقاييس الذكاء العاطفي في عمليات اختيار وتطوير القادة.

دراسة Watanabe, Shafiq, Nawaz, Saleem, & Nazeer (2024) بعنوان: **The impact of emotional**

intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of organizational culture. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير الذكاء العاطفي على نجاح المشاريع الإنشائية، مع فحص الدور الوسيط لتماسك الفريق والدور المعدل للثقافة التنظيمية. اتبعت الدراسة نهجًا كميًا، حيث تم جمع البيانات من العاملين في مشاريع إنشائية مختلفة في باكستان. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار في SPSS والنمذجة الجزئية للمربعات الصغرى في SmartPLS. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على نجاح المشروع، وأن تماسك الفريق يتوسط هذه العلاقة بشكل كامل. كما وجدت أن الثقافة التنظيمية تعدل بشكل إيجابي العلاقة بين تماسك الفريق ونجاح المشروع. وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري وأعضاء فرق المشاريع، والتركيز على بناء تماسك الفريق، وتنمية ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق نجاح أكبر في المشاريع.

دراسة Bahshwan (2024) بعنوان: **The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership**

هدفت هذه الدراسة إلى الفحص النقدي لأهمية الذكاء العاطفي في تعزيز فعالية القيادة عبر مختلف البيئات التنظيمية. استخدمت الدراسة منهجًا مختلطًا، يجمع بين المراجعة المنهجية لـ 15 مقالة أكاديمية وجمع بيانات تجريبية من استبانة عبر الإنترنت.

شملت العينة 15 مديرًا تتراوح أعمارهم بين 26 و 32 عامًا يعملون في قطاعات مختلفة. أظهرت النتائج أن جميع مكونات الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز، التعاطف، المهارات الاجتماعية) تؤثر بشكل حاسم على أداء القيادة والنجاح التنظيمي. وأوصت الدراسة المنظمات بجعل الذكاء العاطفي جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات تطوير القيادة، واستخدام أدوات تقييم الذكاء العاطفي في عمليات الاختيار والترقية، وتشجيع القادة على ممارسة التعاطف والتواصل المفتوح.

دراسة Alregeb (2023) بعنوان: The Interactive Role of Emotional Intelligence in the Relationship between Positive Leadership Behaviors and Job Involvement: An Analytical Study of the Opinions of Academic Leaders in Saudi Universities. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإيجابية على المشاركة الوظيفية من خلال الذكاء العاطفي كمتغير تفاعلي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 162 قائدًا أكاديميًا في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للقيادة الإيجابية على كل من المشاركة الوظيفية والذكاء العاطفي، وتأثير كبير للذكاء العاطفي على المشاركة الوظيفية، كما أظهرت أن الذكاء العاطفي يتفاعل مع القيادة الإيجابية لزيادة تأثيرها على المشاركة الوظيفية. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الإيجابية لدى القادة الأكاديميين، وتطوير مهارات الذكاء العاطفي لديهم من خلال برامج تدريبية متخصصة.

دراسة Galal, Labib, & Abdelmoaty (2023) بعنوان: The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction through the Mediating Effect of Transformational Leadership in Public and Private Universities in Egypt. سعت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي، مع استكشاف الدور الوسيط للقيادة التحويلية لدى الأكاديميين في الجامعات الحكومية والخاصة في مصر. تم استخدام المنهج الوصفي والكمي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 385 عضو هيئة تدريس. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) عبر برنامج AMOS. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على كل من القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وأن القيادة التحويلية تتوسط جزئيًا العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة إدارات الجامعات بضرورة تبني برامج تدريبية لتعزيز الذكاء العاطفي والمهارات القيادية التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس، لما لذلك من أثر إيجابي على رضاهم الوظيفي.

دراسة Santa, Moros, Morante, Rodríguez, & Scavarda (2023) بعنوان: The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الذكاء العاطفي على الفعالية التشغيلية، مع فحص الدور الوسيط لكل من سلوك المواطن التنظيمية والقيادة. اعتمدت الدراسة على نهج كمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على 295 موظفًا في منظمات مختلفة في كولومبيا. تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي مباشر على كل من سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التشغيلية. كما وجدت الدراسة أن القيادة تتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي والفعالية التشغيلية. وأوصت الدراسة المديرين بالتركيز على تطوير الذكاء العاطفي في فرقهم كاستراتيجية لتحسين سلوك المواطن التنظيمية، والقيادة، وفي النهاية الفعالية التشغيلية للمنظمة.

دراسة Abebe & Singh (2023) بعنوان: The Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Job Performance: Empirical Evidence from Public Higher Education Institutions

سعت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الإثيوبية. تم اتباع نهج كمي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 315 عضو هيئة تدريس من جامعات حكومية مختلفة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام تحليل الارتباط والانحدار. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، بينما كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي غير دالة إحصائية. كما وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة مؤسسات التعليم العالي بالنظر في اختبارات الذكاء العاطفي أثناء عملية التوظيف، وتوفير التدريب لتطوير هذه المهارات لدى الموظفين الحاليين.

الذليل (2022) بعنوان: مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في لواء سحاب بالأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من 330 معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. تم استخدام استبانتيين لقياس الذكاء العاطفي للمدير والأداء الوظيفي للمعلم. تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس كان بدرجة مرتفعة، كما كان مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفعًا. ووجدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين في مجال الذكاء العاطفي.

2.2.4 التعقيب العام على الدراسات السابقة

بعد استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن إجراء مقارنة شاملة بينها لتحديد نقاط الالتقاء والاختلاف، وذلك من خلال المحاور التالية:

أولاً: من حيث أهداف الدراسة: توافقت غالبية الدراسات السابقة في هدفها العام المتمثل في استكشاف العلاقة أو قياس أثر متغير مستقل (غالبًا ما يكون الذكاء العاطفي أو نمط قيادي معين) على متغير تابع أو أكثر (مثل الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، فعالية القيادة، أداء الفريق، أو الالتزام التنظيمي). ومن الأمثلة على ذلك دراسة محارمه (2024)، ودراسة الرميحي (2024)، ودراسة حبوش والهاشمي (2024)، ودراسة Shah & Sah (2024)، ودراسة ميمون (2022)، ودراسة العويسية (2022)، ودراسة زغدود (2020)، ودراسة Rodrigues et al (2024)، ودراسة Othman et al (2024)، ودراسة برو (2022)، ودراسة بوشريط وعقون (2022)، ودراسة النظيري (2021)، ودراسة Kiishi (2024)، ودراسة Kanuto (2024)، ودراسة Bahshwan (2024)، ودراسة Abebe & Singh (2023)، ودراسة الذليل (2022). وفي المقابل، اختلفت بعض الدراسات في تركيزها على أهداف أكثر تحديدًا وعمقًا؛ فمنها ما سعى إلى اختبار الدور الوسيط لمتغير ثالث في العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، مثل دراسة النجار (2023) التي اختبرت الدور الوسيط للذكاء العاطفي، ودراسة Srimulyani et al (2023) التي فحصت الدور الوسيط لثقافة الشركة والالتزام العاطفي، ودراسة Watanabe et al (2023).

(2024) التي اختبرت وساطة تماسك الفريق، ودراسة Giao et al (2020) التي حلت الدور الوسيط لصراع العمل والأسرة والإرهاق الوظيفي، ودراسة Galal et al (2023) التي درست وساطة القيادة التحويلية، ودراسة Santa et al (2023) التي اختبرت الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية والقيادة. كما اختلفت دراسات أخرى بالتركيز على متغيرات معدلة، مثل دراسة Wu (2024) التي بحثت في الدور المعدل للروحانية في مكان العمل، أو متغيرات تفاعلية مثل دراسة Alregeb (2023) التي درست الدور التفاعلي للذكاء العاطفي.

ثانياً: من حيث منهج الدراسة: اتفقت الغالبية العظمى من الدراسات السابقة على اعتماد المنهج الكمي، وتحديدًا المنهج الوصفي التحليلي أو الوصفي الارتباطي، كأساس لتصميم البحث وجمع البيانات وتحليلها. ومن بين هذه الدراسات دراسة محارمه (2024)، والرميحي (2024)، وحبوش والهاشمي (2024)، وشاه و Sah (2024)، و Wu (2024)، والنجار (2023)، وميمون (2022)، والعويسية (2022)، وزغود (2020)، و Rodrigues et al (2024)، و Othman et al (2024)، والحارثي (2023)، و Srimulyani et al (2023)، و برو (2022)، و بوشريط وعقون (2022)، والنظيري (2021)، والغزاوي (2021)، وحمود وكماسي (2020)، و Giao et al (2020)، و Kiishi (2024)، و Kanuto (2024)، و Alregeb (2023)، و Galal et al (2023)، و Santa et al (2023)، و Abebe & Singh (2023)، و الذفيل (2022). في حين اختلفت دراسات قليلة في منهجيتها، حيث اعتمدت دراسة نعيرات (2022) على المنهج الوصفي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة، بينما تبنت دراسة Bahshwan (2024) منهجًا مختلطًا يجمع بين المراجعة المنهجية للأدبيات والبيانات التجريبية من استبانة، مما أضاف عمقًا أكبر للنتائج.

ثالثاً: من حيث أداة الدراسة: كان هناك توافق شبه تام بين جميع الدراسات الميدانية على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لسهولة تطبيقها وقدرتها على جمع بيانات من عينات كبيرة نسبيًا. وقد استخدمت هذه الأداة في جميع الدراسات التي تم عرضها باستثناء دراسة نعيرات (2022) التي اعتمدت على مراجعة الوثائق والأدبيات. وقد اختلفت دراسة Bahshwan (2024) جزئيًا من خلال الجمع بين الاستبانة والمراجعة المنهجية للأدبيات، مما يعد تنوعًا في مصادر جمع البيانات. هذا التوافق الكبير على أداة الاستبانة يعكس شيوعها وفعاليتها في قياس المتغيرات النفسية والتنظيمية في بحوث العلوم الإدارية والاجتماعية.

رابعاً: من حيث مكان الدراسة: اتفقت جميع الدراسات السابقة في تطبيقها ضمن سياق تنظيمي محدد، سواء كان في القطاع الحكومي، أو الخاص، أو غير الربحي. ومع ذلك، كان هناك اختلاف واضح وتنوع كبير في البيئات الجغرافية والثقافية التي أجريت فيها هذه الدراسات. فقد تركز عدد منها في السياق العربي، مثل قطر (دراسة محارمه، 2024؛ الرميحي، 2024؛ Othman et al., 2024)، والمملكة العربية السعودية (دراسة حبوش والهاشمي، 2024؛ النجار، 2023؛ Alregeb, 2023)، والجزائر (دراسة ميمون، 2022؛ زغود، 2020؛ برو، 2022؛ بوشريط وعقون، 2022؛ حمود وكماسي، 2020)، وسلطنة عمان (دراسة العويسية، 2022؛ النظيري، 2021)، والأردن (دراسة الذفيل، 2022)، والعراق (دراسة الغزاوي، 2021)، ومصر (دراسة Galal et al., 2023)، ولبنان (دراسة Abdallah, 2025). بينما أجريت دراسات أخرى في سياقات دولية متنوعة شملت تايوان (دراسة Wu, 2024)، وفيتنام (دراسة Giao et al., 2020)، والبرتغال (دراسة Rodrigues et al., 2024)، وإندونيسيا (دراسة Srimulyani et al., 2023)، ونيجيريا (دراسة Kiishi, 2024)، وجنوب السودان (دراسة Kanuto, 2024)، وباكستان (دراسة Watanabe et al., 2024)، وكولومبيا (دراسة Santa et al., 2024).

(al., 2023)، وإثيوبيا (دراسة Abebe & Singh, 2023)، بالإضافة إلى دراسات أخرى لم تحدد مكاناً واحداً (مثل دراسة Shah & Sah, 2024). هذا التنوع الجغرافي يثري الأدبيات ويوفر رؤى حول مدى عالمية المفاهيم المدروسة.

خامساً: من حيث عينة الدراسة: توافقت جميع الدراسات في اختيار عيناتها من الموارد البشرية العاملة في المنظمات (موظفين أو قادة). ولكنها اختلفت بشكل كبير في القطاع الذي تنتمي إليه العينة وحجمها. فقد شملت العينات قطاعات متنوعة مثل القطاع الحكومي (دراسة محارمه، 2024؛ الرميحي، 2024)، إدارة المشاريع (دراسة حبوش والهاشمي، 2024؛ Watanabe et al., 2024)، القطاع المصرفي (دراسة النجار، 2023؛ Kanuto, 2024؛ Giao et al., 2020)، قطاع الخدمات البريدية (دراسة ميمون، 2022)، قطاع الاتصالات (دراسة زغدود، 2020)، القطاع الصحي (دراسة Othman et al., 2024)، المنظمات غير الربحية (دراسة الحارثي، 2023)، الشركات المملوكة للدولة (دراسة Srimulyani et al., 2023)، القطاع الصناعي (دراسة بوشريط وعقون، 2022)، وقطاع التعليم العالي والمدارس (دراسة العويسية، 2022؛ النظيري، 2021؛ Kiishi, 2024؛ Alregeb, 2023؛ Galal et al., 2023؛ Abebe & Singh, 2023؛ الذفيل، 2022). كما تباينت أحجام العينات بشكل كبير، بدءاً من عينات صغيرة نسبياً مثل دراسة ميمون (2022) التي شملت 32 عاملاً، وصولاً إلى عينات كبيرة جداً مثل دراسة Giao et al (2020) التي شملت 722 موظفاً. هذا الاختلاف في طبيعة وحجم العينات يعكس تنوع السياقات التنظيمية التي يمكن تطبيق هذه المفاهيم عليها.

2.2.5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

على الرغم من الثراء المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة في استكشاف الذكاء العاطفي والقيادة والرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عنها في عدة جوانب جوهرية تمنحها أصالتها وأهميتها العلمية. يمكن إيجاز أبرز ما يميز هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. شمولية النموذج وتكامله: تتميز الدراسة الحالية بتقديمها نموذجاً نظرياً متكاملًا ومتعدد المراحل، حيث لا تكتفي بدراسة العلاقات الثنائية بين المتغيرات، بل تسعى إلى فحص سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتراكمة. ففي حين ركزت العديد من الدراسات السابقة على علاقة مباشرة بين متغيرين، مثل أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي (كدراسة محارمه، 2024؛ ودراسة ميمون، 2022) أو أثر نمط قيادي على الرضا الوظيفي (كدراسة برو، 2022)، فإن هذه الدراسة تتبنى منظوراً أكثر شمولية. هي تفترض أن الذكاء العاطفي (كمتغير مستقل) يؤثر أولاً في تعزيز "قيادة فرق العمل" (كمتغير وسيط أول)، والتي بدورها تؤثر في "رضا الموظفين" (كمتغير وسيط ثانٍ)، وصولاً إلى التأثير النهائي على "أداء المؤسسات" (كمتغير تابع نهائي). هذا النموذج المركب الذي يربط بين أربعة متغيرات رئيسية في إطار سببي واحد يعد إضافة نوعية، حيث يقدم فهماً أعمق وأكثر ديناميكية لآلية انتقال التأثير من السمات الشخصية للقائد إلى النتائج التنظيمية الكلية.

2. حداثة السياق التطبيقي (الفجوة المكانية): تنفرد هذه الدراسة بتطبيقها في بيئة لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث في هذا الإطار المتكامل، وهي بيئة الجامعات السعودية الحكومية، وتحديداً "جامعة الملك سعود بالأحساء". على الرغم من وجود دراسات تناولت قطاع التعليم العالي، مثل دراسة Alregeb (2023) في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود، ودراسة Galal et al (2023) في مصر، ودراسة Kiishi (2024) في نيجيريا، إلا أن هذه الدراسات لم تجمع بين المتغيرات الأربعة التي تدرسها هذه الدراسة في نموذج واحد. علاوة على ذلك، فإن تطبيق الدراسة في جامعة الملك سعود بفرع الأحساء يوفر

رؤى خاصة بالسياق الثقافي والتنظيمي لمنطقة جغرافية محددة داخل المملكة، مما يساهم في فهم التحديات والفرص الفريدة التي تواجه القيادات الأكاديمية في هذه البيئة.

3. التركيز على "قيادة فرق العمل" كمتغير محوري: بينما تناولت العديد من الدراسات السابقة القيادة بشكل عام (مثل القيادة التحويلية أو الأخلاقية)، تضع هذه الدراسة تركيزًا خاصًا على "قيادة فرق العمل". هذا التحديد مهم للغاية في السياق الجامعي الذي يعتمد بشكل أساسي على عمل الفرق، سواء كانت فرقًا بحثية، أو لجانًا أكاديمية، أو فرق تطوير مناهج. إن دراسة كيفية مساهمة الذكاء العاطفي في تعزيز المهارات الخاصة اللازمة لقيادة هذه الفرق تحديدًا، يعد إسهامًا دقيقًا وموجهًا لمعالجة طبيعة العمل التعاوني في المؤسسات الأكاديمية.

4. الربط بين رضا الموظفين والأداء المؤسسي الكلي: كثير من الدراسات السابقة توقفت عند قياس أثر المتغيرات على مستوى الأفراد، مثل الرضا الوظيفي أو الأداء الفردي (كدراسة Abebe & Singh, 2023؛ ودراسة العويسية، 2022). أما الدراسة الحالية، فتذهب خطوة أبعد لتربط هذه النتائج الفردية بالمتغير التابع النهائي وهو "أداء المؤسسات". هذا الربط حيوي لأنه يجيب على سؤال استراتيجي مهم: كيف تترجم المشاعر الإيجابية والسلوكيات الفعالة على مستوى الأفراد (القادة والموظفين) إلى نجاح ملموس على المستوى الكلي للمؤسسة؟

2.2.6 الفجوة البحثية

بناءً على المراجعة المعمقة للدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها. تتجلى هذه الفجوة في عدة أنواع متداخلة:

- **فجوة معرفية ونظرية:** على الرغم من وجود زخم بحثي كبير حول كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة، إلا أنه يوجد ندرة نسبية في الدراسات التي جمعت بين المتغيرات الأربعة (الذكاء العاطفي، قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي) ضمن إطار نظري واحد متكامل يوضح مسار التأثير المتسلسل بينها. فدراسات مثل Santa et al (2023) ربطت الذكاء العاطفي بالقيادة والأداء، ودراسات مثل Galal et al (2023) ربطت الذكاء العاطفي بالقيادة والرضا، لكن لا توجد دراسة – حسب علم الباحث – اختبرت هذه السلسلة الرباعية الكاملة. بالتالي، تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال اختبار وتأكيدها هذا النموذج النظري الشامل.
- **فجوة مكانية:** كما أشير سابقًا، معظم الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات أجريت في سياقات جغرافية وثقافية مختلفة (مثل باكستان، فيتنام، نيجيريا، مصر، قطر). ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن نتائجها قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل كامل على السياق السعودي، الذي يتميز بخصائصه الثقافية والتنظيمية الفريدة. توجد فجوة واضحة في تطبيق مثل هذا النموذج المتكامل على قطاع التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في منطقة الأحساء. هذه الدراسة تهدف إلى سد هذه الفجوة المكانية من خلال توفير بيانات وأدلة تجريبية من هذا السياق المحدد.
- **فجوة تطبيقية:** توصي العديد من الدراسات السابقة (مثل دراسة محارمه، 2024؛ ودراسة Kiishi, 2024) بأهمية دمج برامج تطوير الذكاء العاطفي في استراتيجيات القيادة. ولكن لكي تكون هذه التوصيات فعالة، تحتاج إدارات الجامعات إلى فهم دقيق للآلية التي يعمل بها الذكاء العاطفي لتحسين الأداء. من خلال توضيح الأدوار الوسيطة لقيادة الفرق والرضا الوظيفي، تقدم هذه الدراسة نموذجًا تطبيقيًا يمكن لصناع القرار في الجامعات استخدامه لتصميم

تدخلات تطويرية أكثر استهدافاً وفعالية. فهي لا تكتفي بالقول إن "الذكاء العاطفي مهم"، بل تشرح "كيف ولماذا" هو مهم في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. يبدأ الفصل بتحديد نهج الدراسة المتبع، ثم ينتقل إلى تصميم الدراسة الذي يوضح الإطار الفلسفي والعملية للبحث. بعد ذلك، يتم توصيف مجتمع الدراسة وبيئتها الجغرافية، وتحديد عينة الدراسة وحجمها وطريقة اختيارها. كما يعرض الفصل أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة، ويوضح بالتفصيل كيفية تصميمها وقياس متغيراتها، بالإضافة إلى إجراءات التحقق من صدقها وثباتها. وأخيرًا، يستعرض الفصل الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات التي تم جمعها، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج.

3.1 نهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على النهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach). ويُعرّف هذا النهج بأنه "أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا أو كميًا، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره" (عبيدات وآخرون، 2014). ويُعد هذا النهج مناسبًا لطبيعة الدراسة الحالية، حيث يتيح للباحث وصف متغيرات الدراسة (الدكاء العاطفي، قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي) كما هي في جامعة الملك سعود، ثم ينتقل إلى مرحلة التحليل لاختبار العلاقات السببية بين هذه المتغيرات. كما تعتمد الدراسة بشكل أساسي على البيانات الكمية (Quantitative Data)، والتي تُعرّف بأنها "البيانات التي يمكن قياسها عدديًا والتعبير عنها بأرقام، مما يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية عليها لاختبار الفرضيات وتعميم النتائج" (Creswell & Creswell, 2018). ويتيح استخدام البيانات الكمية قياس المتغيرات بشكل موضوعي وتحديد قوة واتجاه العلاقات بينها بدقة إحصائية.

3.2 تصميم الدراسة

تم تصميم هذه الدراسة باتباع أسلوب البصلة البحثية (Research Onion) الذي قدمه (Saunders et al., 2019)، حيث يوفر إطارًا منظمًا لاتخاذ القرارات المنهجية. تبدأ الدراسة من الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تفترض وجود حقيقة موضوعية يمكن قياسها، وتعتمد على نهج استنتاجي (Deductive) لاختبار الفرضيات المشتقة من الإطار النظري. واستراتيجيًا، تم اعتماد الدراسة المسحية (Survey Research) باستخدام الاستبانة، وهي استراتيجية فعالة لجمع بيانات كمية من عينة كبيرة نسبيًا لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة. وتُصنف هذه الدراسة على أنها دراسة مقطعية (Cross-sectional Study)، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، وهو تصميم مناسب لمسح آراء واتجاهات مجتمع كبير وواسع الانتشار في فترة زمنية محدودة، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تستهدف منسوبي جامعة الملك سعود. ورغم أن الاستبانة كانت الأداة الرئيسية، فقد تم إجراء مقابلات استكشافية غير رسمية مع عدد محدود من القادة الأكاديميين في مرحلة تصميم الأداة للمساعدة في صياغة بنود واقعية تتناسب مع بيئة العمل الجامعية.

3.3 مجتمع الدراسة

يُعرّف مجتمع الدراسة بأنه "جميع المفردات أو العناصر (أفرادًا أو منظمات) التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات التي يهتم بها الباحث ويرغب في دراستها وتعميم النتائج عليها" (Sekaran & Bougie, 2016). يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع منسوبي جامعة الملك سعود ، ويشمل ذلك كافة الفئات الوظيفية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والقيادات. وفقًا للتقرير السنوي لجامعة الملك سعود لعام 2024، يبلغ إجمالي القوى البشرية في الجامعة 23,872 فردًا. يتميز هذا المجتمع بالتنوع الكبير في الخبرات والمؤهلات، حيث يضم 6,350 عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم ، مما يجعله مجتمعًا غنيًا بالمعلومات والآراء التي تخدم أهداف الدراسة. ويتوزع هذا المجتمع مناصفة بين الذكور والإناث بنسبة 50% لكل منهما ، ويتكون من 82% سعوديين و18% غير سعوديين.

العدد / النسبة	خصائص مجتمع الدراسة (القوى البشرية) في جامعة الملك سعود لعام 2024
23,872	إجمالي القوى البشرية
6,350	عدد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم
50%	نسبة الذكور
50%	نسبة الإناث
82%	نسبة السعوديين
18%	نسبة غير السعوديين

المصدر: التقرير السنوي لجامعة الملك سعود، الملخص التنفيذي 2024.

3.4 المجال الجغرافي وخصائصه

ستجرى هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على منسوبي جامعة الملك سعود. تُعد جامعة الملك سعود مؤسسة رائدة في التعليم العالي، حيث كانت أول جامعة سعودية تحقق متطلبات الاعتماد المؤسسي منذ عام 2010 ، وحصلت على التجديد الثاني لهذا الاعتماد ليمتد حتى عام 2031. هذا يعكس وجود بيئة عمل ناضجة وملتزمة بمعايير الجودة، مما يجعلها مجالاً مناسباً لدراسة المتغيرات التنظيمية والقيادية. من المتوقع أن تستغرق عملية تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها فترة زمنية تقدر بحوالي 6 أسابيع، تبدأ من توزيع الاستبيانات إلكترونياً وحتى الانتهاء من التحليل الإحصائي الأولي للبيانات التي تم جمعها.

3.5 عينة الدراسة

تُعرّف عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره وفقاً لقواعد وأساليب علمية محددة بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً" (Kothari, 2004). ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية. ولتحديد حجم العينة المناسب، تم استخدام معادلة روبرت ماسون (Robert Mason's Formula)، وهي صيغة إحصائية شائعة لتحديد حجم العينة من مجتمع محدود (Dillman, 2007). وبناءً على مجتمع الدراسة البالغ 23,872 فرداً ، وبتطبيق المعادلة، تم حساب حجم العينة المطلوب كما يلي:

• المعادلة: $n = M / [((S^2 * (M - 1)) / (p*q)) + 1]$

• حيث:

- M (حجم المجتمع) = 23,872
- S (الدرجة المعيارية مقسومة على الخطأ المسموح به) = $0.05 / 1.96 = 39.2$
- p (نسبة توافر الخاصية) = 0.5
- q (النسبة المتبقية) = 0.5

• الحساب:

- $S^2 = (39.2)^2 = 1536.64$
- $[1 + ((0.5 * 0.5) / ((1 - 23872) * 1536.64))] / n = 23872$
- $[1 + (0.25 / (23871 * 1536.64))] / n = 23872$
- $[1 + (0.25 / 36665780.64)] / n = 23872$
- $[1 + 146663122.56] / n = 23872$
- $n \approx 382$

وبناءً على الحساب، فإن حجم العينة المستهدف هو 382 فرداً من منسوبي الجامعة.

3.6 قياس أداة الدراسة

أداة الدراسة وجمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تصميم الاستبانة باستخدام نماذج جوجل (Google Forms) وتوزيعها إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني الرسمي وقنوات الاتصال الداخلية في الجامعة.

صحة الاستبيان (Validity): للتأكد من صحة وموثوقية الأداة، تم اتباع الخطوات التالية:

1. **الصدق الظاهري (Face Validity):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة والموارد البشرية، بالإضافة إلى عدد من القادة الأكاديميين، وذلك لأخذ ملاحظاتهم حول وضوح العبارات ودقتها ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.

2. **الدراسة التجريبية (Pilot Study):** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة (حوالي 30 فرداً) من خارج عينة الدراسة الرئيسية، وذلك بهدف التأكد من وضوح التعليمات والعبارات، وحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الدراسة للتأكد من الاتساق الداخلي للبنود.

إدخال وتحليل البيانات: بعد جمع الاستبيانات، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات:

- **الإحصاء الوصفي:** (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد مستويات متغيرات الدراسة.
- **اختبار ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات أداة الدراسة.

- تحليل الارتباط (بيرسون): لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد والتدرجي: لاختبار أثر المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) على المتغيرات التابعة (قيادة الفرق، الرضا، الأداء المؤسسي) واختبار الفرضيات.
- طريقة القياس: تم قياس جميع بنود المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم إعطاء الأوزان التالية للاستجابات: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وتم حساب الأهمية النسبية (النسبة المئوية) لكل عبارة عن طريق قسمة الدرجة المتحصل عليها على 5 وضرب الناتج في 100. كما تم حساب طول الفئة لتحديد مستوى كل متغير بناءً على المتوسط الحسابي، وذلك على النحو التالي:
- طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات = $3 / (5 - 1) = 1.33$
- مستوى منخفض: من 1 إلى أقل من 2.33
- مستوى متوسط: من 2.34 إلى أقل من 3.67
- مستوى مرتفع: من 3.68 إلى 5.00

3.7 تصميم أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة لتشمل أربعة محاور رئيسية، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية، وتم تطوير بنودها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة الموثوقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

المتغير	البعد	عدد البنود	المرجع الأساسي لتطوير البنود
الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز، التعاطف، المهارات الاجتماعية	20	Goleman (1998); Mayer & Salovey (1997)
قيادة فرق العمل	الرؤية والتواصل، الدعم والتمكين	8	Northouse (2018); Kiishi (2024)
رضا الموظفين	الرضا عن العمل، الرضا عن الإشراف	8	Locke (1976); Rodrigues et al (2024)
الأداء المؤسسي	التركيز على الطلاب، كفاءة العمليات، التعلم والنمو	6	Kaplan & Norton (1996)

3.8 ملخص الفصل

استعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث تم تحديد النهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع منسوبي جامعة الملك سعود والبالغ عددهم 23,872 فردًا. وتم حساب حجم العينة المستهدف بـ 382 فردًا باستخدام معادلة روبرت ماسون. كما تم توضيح أداة الدراسة وهي الاستبانة، وشرح إجراءات تصميمها والتحقق من

صلاحيّتها، بالإضافة إلى تحديد أساليب القياس والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات، مما يوفر إطاراً منهجياً واضحاً ومتكاملاً لتنفيذ هذه الدراسة.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

يتم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث يتم البدء بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ومن ثم يتم توصيف متغيرات وأبعاد وبنود الدراسة، وأخيراً يتم تحليل الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية.

4.1 الخصائص الديموغرافية

تمهيد: يهدف هذا الجزء إلى توصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ($N = 134$)، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

جدول 1 التوزيع التكراري والنسبي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة ($N = 134$)

المتغير	الفئة	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	69	51.5
	أنثى	65	48.5
العمر	أقل من 30 سنة	38	28.4
	30 - 39 سنة	37	27.6
	40 - 49 سنة	30	22.4
	50 سنة فأكثر	29	21.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	52	38.8
	ماجستير	36	26.9
	دكتوراه	46	34.3
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	41	30.6
	موظف إداري	48	35.8
	قيادي (رئيس قسم، إلخ)	45	33.6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	27.6
	5 - 10 سنوات	34	25.4
	11 - 15 سنة	31	23.1
	أكثر من 15 سنة	32	23.9
المجموع		134	100.0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يتضح من الجدول 1 توصيف عينة الدراسة البالغ حجمها ($N = 134$). فيما يتعلق بمتغير الجنس، كانت النسبة متقاربة مع أغلبية طفيفة للذكور ($f = 69, 51.5\%$) مقارنة بالإناث ($f = 65, 48.5\%$). أما بالنسبة للعمر، فكانت الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" هي الأكثر تمثيلاً ($f = 38, 28.4\%$)، تليها فئة "30 - 39 سنة" ($f = 37, 27.6\%$)، مما يشير إلى أن غالبية العينة

(56.0%) هم من فئة الشباب. وفيما يخص المؤهل العلمي، شكلت فئة "بكالوريوس" النسبة الأكبر ($f = 52, 38.8\%$)، تليها "دكتوراه" ($f = 46, 34.3\%$)، وأخيراً "ماجستير" ($f = 36, 26.9\%$). وبالنسبة للمسمى الوظيفي، كانت الفئات الثلاث متقاربة، حيث شكل "موظف إداري" النسبة الأعلى ($f = 48, 35.8\%$)، تلاه "قيادي" ($f = 45, 33.6\%$)، ثم "عضو هيئة تدريس" ($f = 41, 30.6\%$). وأخيراً، أظهر توزيع سنوات الخبرة تقارباً بين الفئات الأربع، وكانت فئة "أقل من 5 سنوات" هي الأعلى ($f = 37, 27.6\%$)، بينما كانت فئة "11 - 15 سنة" هي الأقل ($f = 31, 23.1\%$).

4.2 صديق المقياس

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس بالفعل ما وُضعت لقياسه، تم التحقق من صديق المقياس باستخدام نوعين من الصديق: الصديق الظاهري (صدق المحكمين) والصديق البنائي (صدق الاتساق الداخلي).

4.2.1 الصديق الظاهري

تم التحقق من الصديق الظاهري (Face Validity) للاستبانة من خلال عرضها في صورتها الأولية على المشرف الأكاديمي، وهو من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة. طُلب من سيادته مراجعة بنود الاستبانة وإبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ودقتها اللغوية، ومدى ملاءمة كل بند للمحور الذي يندرج تحته، ومدى تغطية الأداة لأهداف الدراسة ومتغيراتها. وبناءً على ملاحظاته وتوجيهاته القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة لتصبح في صورتها النهائية.

4.2.2 الصديق البنائي

تمهيد: يُستخدم الصديق البنائي (Construct Validity) للتحقق من مدى قياس بنود الاستبانة للمفهوم النظري الذي صُممت لقياسه. ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل بند (فقرة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمتغير الذي يمثله، وبين المتغيرات والدرجة الكلية للمقياس. يُشير وجود معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية إلى أن البنود والأبعاد تساهم في قياس الهيكل العام للمتغير، مما يؤكد صدقها البنائي (Pallant, 2020).

أ. المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بند من بنود المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول 2 معاملات ارتباط بيرسون بين بنود المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والبعد الخاص بها ($N = 30$)

البعد	رقم البند	نص البند	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة ($.Sig$)
الوعي الذاتي	1	أستطيع أن أحدد مشاعري بدقة...	.718**	0.000
	2	أعي كيف تؤثر حالتني المزاجية...	.653**	0.000
	3	لدي فهم واضح لنقاط القوة والضعف...	.682**	0.000

0.000	.745**	أدرك تأثير سلوكي وأقوالي...	4	إدارة الذات
0.000	.896**	أحافظ على هدوني وتماسكي...	5	
0.000	.729**	أفكر ملياً قبل التصرف...	6	
0.000	.628**	أتكيف بمرونة مع التغييرات...	7	
0.000	.843**	ألتزم بالمعايير الأخلاقية والنزاهة...	8	
0.001	.566**	تدفعني رغبة داخلية قوية...	9	التحفيز الذاتي
0.000	.655**	أظل متفائلاً وأبحث عن الجانب الإيجابي...	10	
0.000	.638**	ألتزم بأهداف الفريق والجامعة...	11	
0.000	.702**	أبادر باستمرار لاقتناص الفرص...	12	
0.000	.860**	أهتم بالاستماع لوجهات نظر أعضاء الفريق...	13	التعاطف
0.000	.792**	أستطيع أن أضع نفسي مكان الآخرين...	14	
0.000	.814**	ألاحظ الإشارات غير اللفظية...	15	
0.002	.550**	أقدم الدعم والمساعدة لأعضاء الفريق...	16	
0.000	.825**	أجيد بناء علاقات عمل إيجابية...	17	المهارات الاجتماعية
0.000	.666**	لدي القدرة على إقناع الآخرين...	18	
0.000	.784**	أتعامل مع الخلافات والنزاعات...	19	
0.000	.709**	أجيد تحفيز أعضاء الفريق...	20	

*. الارتباط دال عند مستوى 0.01 (2-tailed). المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يُظهر الجدول 2 أن جميع معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبند الذي ينتمي إليه كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) أو ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تراوحت القيم لجميع أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بين ($r = 0.550, p = 0.002$) كحد أدنى لبند "أقدم الدعم والمساعدة لأعضاء الفريق" في بعد التعاطف، و ($r = 0.896, p = 0.000$) كحد أقصى لبند "أحافظ على هدوني وتماسكي" في بعد إدارة الذات، وجميعها قيم ارتباط موجبة قوية، مما يدل على الاتساق الداخلي القوي لبند المتغير المستقل وصدقها البنائي.

ب. المتغير التابع (قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بند من بنود المتغيرات التابعة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول 3 معاملات ارتباط بيرسون بين بنود المتغيرات التابعة والمتغير الخاص بها (N = 30)

المتغير	رقم البند	نص البند	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
قيادة فرق العمل	21	يوضح قائدي رؤية وأهداف الفريق...	.697**	0.000

0.001	.594**	يتواصل قاندي معنا بانتظام...	22	
0.000	.755**	يستمتع قاندي باهتمام لأرائنا...	23	
0.000	.685**	يقدم قاندي تغذية راجعة بناءة...	24	
0.002	.532**	يدعمني قاندي في تطوير مهاراتي...	25	
0.001	.567**	يمنحني قاندي الثقة والاستقلالية...	26	
0.009	.467**	يوفر قاندي الموارد والدعم...	27	
0.000	.680**	يقدر قاندي جهودي وإنجازاتي...	28	
0.000	.648**	أشعر أن العمل الذي أقوم به...	29	رضا الموظفين
0.000	.679**	يمنحني عملي شعورًا بالإنجاز...	30	
0.003	.522**	أجد أن مهامي مثيرة للاهتمام...	31	
0.001	.573**	تتاح لي فرصة استخدام مهاراتي...	32	
0.000	.712**	بشكل عام، أنا راضٍ عن الأسلوب القيادي...	33	
0.001	.591**	يعاملني مشرفي المباشر باحترام...	34	
0.000	.645**	أثق في القرارات التي يتخذها...	35	
0.010	.465**	يقدم لي مشرفي الدعم الذي أحتاجه...	36	الأداء المؤسسي
0.000	.652**	أرى أن الجامعة تضع رضا الطلاب...	37	
0.000	.632**	تسعى الجامعة باستمرار لتحسين...	38	
0.000	.679**	أرى أن الإجراءات والعمليات الإدارية...	39	
0.001	.580**	يتميز التعاون والتنسيق...	40	
0.000	.636**	تشجع الجامعة ثقافة الابتكار...	41	
0.001	.575**	توفر الجامعة فرصًا جيدة للموظفين...	42	

*. الارتباط دال عند مستوى 0.01 (tailed-2). * الارتباط دال عند مستوى 0.05 (tailed-2). المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يُظهر الجدول 3 أن جميع معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمتغير التابع الذي ينتمي إليه كانت دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) أو ($\alpha \leq 0.05$). ففي متغير قيادة فرق العمل، تراوحت القيم بين ($r = .467, p = .009$) و ($r = .755, p = .000$). وفي متغير رضا الموظفين، تراوحت القيم بين ($r = .465, p = .010$) و ($r = .712, p = .000$). أما في متغير الأداء المؤسسي، فقد تراوحت القيم بين ($r = .575, p = .001$) و ($r = .679, p = .000$). تُشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي قوي لجميع بنود المتغيرات التابعة، مما يؤكد صدقها البنائي وقدرتها على قياس المفاهيم المحددة لها.

ج. الصدق البنائي للأبعاد والدرجة الكلية

للتأكد من الاتساق الداخلي الكلي للمقياس، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتوسط الكلي لكل بعد (المتغير المستقل) والمتوسط الكلي لكل متغير رئيسي (المستقل والتابع) مع المتوسط الكلي للاستبانة. يوضح الجدول التالي هذه العلاقات.

جدول 4 معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد والمتغيرات الكلية والمتوسط الكلي للمقياس (N = 30)

المتغير / البعد	المتوسط الكلي للمقياس
متوسط بعد: الذكاء العاطفي (الوعي بالذات)	.642**
متوسط بعد: إدارة الذات	.697**
متوسط بعد: التحفيز الذاتي	.850**
متوسط بعد: التعاطف	.826**
متوسط بعد: المهارات الاجتماعية	.593**
المتوسط الكلي: الذكاء العاطفي	.910**
المتوسط الكلي: القيادة	.840**
المتوسط الكلي: الرضا الوظيفي	.860**
المتوسط الكلي: الأداء المؤسسي	.764**

*. الارتباط دال عند مستوى 0.01 (2-tailed). المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يُظهر الجدول 4 وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين المتوسط الكلي للمقياس (الاستبانة ككل) وبين جميع الأبعاد والمتغيرات الكلية. تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد الذكاء العاطفي مع الدرجة الكلية للمقياس بين ($p = .593, r = .01 >$) لبعد "المهارات الاجتماعية" و ($p = .850, r = .01 >$) لبعد "التحفيز الذاتي". كما ارتبطت المتوسطات الكلية للمتغيرات الرئيسية ارتباطاً قوياً جداً بالدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغ معامل الارتباط للمتوسط الكلي لـ "الذكاء العاطفي" ($p = .910, r = .01 >$)، و لـ "قيادة فرق العمل" ($p = .840, r = .01 >$)، و لـ "رضا الموظفين" ($r = .860, p = .01 >$)، و لـ "الأداء المؤسسي" ($p = .764, r = .01 >$). تشير جميع هذه القيم إلى درجة عالية جداً من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للمقياس ككل، وتؤكد أن جميع مكونات الاستبانة تساهم بفاعلية في قياس البناء العام للدراسة.

4.3 ثبات المقياس

للتأكد من موثوقية أداة الدراسة واستقرارها، تم قياس الثبات (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر المقاييس شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي (Internal Consistency) لمجموعة من البنود. يشير هذا المعامل إلى مدى ارتباط بنود المقياس ببعضها البعض وقياسها لنفس السمة (Bougie, 2016 & Sekaran).

جدول 5 معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة (N = 30)

المتغير	البعد / المتغير الكلي	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي	4	0.752
	إدارة الذات	4	0.779
	التحفيز الذاتي	4	0.722
	التعاطف	4	0.746
	المهارات الاجتماعية	4	0.735

0.891	20	المتوسط الكلي: الذكاء العاطفي	
0.771	8	المتوسط الكلي: قيادة فرق العمل	قيادة فرق العمل
0.752	8	المتوسط الكلي: رضا الموظفين	رضا الموظفين
0.706	6	المتوسط الكلي: الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي
0.932	42	المتوسط الكلي للمقياس	المقياس الكلي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يُظهر الجدول 5 نتائج اختبار الثبات لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة. تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بين ($\alpha = 0.722$) لبعاد "التحفيز الذاتي" و ($\alpha = 0.779$) لبعاد "إدارة الذات"، وبلغ معامل الثبات للمتغير الكلي للذكاء العاطفي ($\alpha = 0.891$). أما المتغيرات التابعة، فبلغ معامل الثبات لمتغير "قيادة فرق العمل" ($\alpha = 0.771$)، و لمتغير "رضا الموظفين" ($\alpha = 0.752$)، و لمتغير "الأداء المؤسسي" ($\alpha = 0.706$). وبلغ معامل الثبات للمقياس ككل ($\alpha = 0.932$). وبما أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ المحسوبة أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.70) (Pallant, 2020)، فإن هذه النتائج تشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات، وأن بنودها متسقة داخلياً ويمكن الاعتماد على البيانات المستخلصة منها في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

4.4 توصيف متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى توصيف متغيرات الدراسة بأبعادها وبنودها من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحديد الأهمية النسبية ومستوى الاستجابة لكل منها، وذلك للتعرف على اتجاهات آراء عينة الدراسة. تم استخدام المقياس الثلاثي لتحديد مستوى الاستجابة بناءً على المتوسط الحسابي: (من 1 إلى 2.33 = منخفض)، (من 2.34 إلى 3.67 = متوسط)، (من 3.68 إلى 5.00 = مرتفع).

4.4.1 توصيف المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)

تم توصيف المتغير المستقل "الذكاء العاطفي" بأبعاده الخمسة (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز الذاتي، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، ويوضح الجدول التالي النتائج.

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول متغير الذكاء العاطفي (N = 134)

الترتيب	المستوى	الأهمية (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص البند	رقم البند	البعد
1	متوسط	66.0%	1.38211	3.2985	أدرك تأثير سلوكي وأقوالي على مشاعر أعضاء فريقتي.	4	الوعي الذاتي
2	متوسط	62.2%	1.51017	3.1119	أعي كيف تؤثر حالتي المزاجية على طريقة اتخاذي للقرارات.	2	

3	متوسط	60.6%	1.37069	3.0299	لدي فهم واضح لنقاط القوة والضعف في شخصيتي القيادية.	3	
4	متوسط	60.2%	1.49433	3.0075	أستطيع أن أحدد مشاعري بدقة أثناء تفاعلات العمل اليومية.	1	
4	متوسط	62.2%	0.84157	3.1119	متوسط بعد: الوعي الذاتي		
1	متوسط	63.6%	1.42402	3.1791	أحافظ على هدوئي وتماسكي عند مواجهة ضغوط العمل الشديدة.	5	إدارة الذات
1	متوسط	63.6%	1.41873	3.1791	أفكر مليًا قبل التصرف أو التحدث عندما أشعر بالانفعال.	6	
3	متوسط	62.4%	1.36026	3.1194	أتكيف بمرونة مع التغييرات المفاجئة في خطط العمل.	7	
4	متوسط	61.6%	1.40915	3.0821	ألتزم بالمعايير الأخلاقية والنزاهة حتى في المواقف الصعبة.	8	
2	متوسط	62.8%	0.78071	3.1399	متوسط بعد: إدارة الذات		
1	متوسط	66.6%	1.42890	3.3284	أبادر باستمرار لاقتناص الفرص وتطوير أساليب العمل.	12	التحفيز الذاتي
2	متوسط	64.8%	1.37747	3.2388	تدفعني رغبة داخلية قوية لتحسين أدائي وتجاوز التوقعات.	9	
3	متوسط	64.5%	1.33006	3.2239	ألتزم بأهداف الفريق والجامعة حتى لو تطلب ذلك تضحيات شخصية.	11	
4	متوسط	60.7%	1.41637	3.0373	أظل متفائلاً وأبحث عن الجانب الإيجابي عند مواجهة نكسات في العمل.	10	
1	متوسط	64.1%	0.72905	3.2071	متوسط بعد: التحفيز الذاتي		
1	متوسط	59.9%	1.51432	2.9925	ألاحظ الإشارات غير اللفظية (لغة الجسد، نبرة الصوت) لفهمهم...	15	التعاطف

2	متوسط	59.1%	1.48610	2.9552	أقدم الدعم والمساعدة لأعضاء الفريق عندما ألاحظ أنهم يمرون...	16	
3	متوسط	58.8%	1.39150	2.9403	أهتم بالاستماع لوجهات نظر أعضاء الفريق وأحاول فهمها بعمق.	13	
4	متوسط	58.5%	1.34123	2.9254	أستطيع أن أضع نفسي مكان الآخرين لأفهم مشاعرهم ودوافعهم.	14	
5	متوسط	59.1%	0.85958	2.9534	متوسط بعد: التعاطف		
1	متوسط	65.7%	1.49993	3.2836	أجيد بناء علاقات عمل إيجابية وقوية مع مختلف الأفراد.	17	المهارات الاجتماعية
2	متوسط	61.6%	1.37676	3.0821	أجيد تحفيز أعضاء الفريق وإلهامهم لتقديم أفضل ما لديهم.	20	
3	متوسط	62.4%	1.44078	3.1194	لدي القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظري وتوجيههم...	18	
4	متوسط	60.0%	1.37649	3.0000	أتعامل مع الخلافات والنزاعات داخل الفريق بشكل بناء وهادئ.	19	
3	متوسط	62.4%	0.81960	3.1213	متوسط بعد: المهارات الاجتماعية		
	متوسط	62.1%	0.49245	3.1067	المتوسط الكلي: الذكاء العاطفي		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يُظهر الجدول 6 أن التوصيف العام للمتغير المستقل "الذكاء العاطفي" جاء بمستوى "متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ($M = 3.1067$) وبأهمية نسبية (62.1%). عند تحليل الأبعاد، جاءت جميعها بمستوى "متوسط"، حيث احتل "التحفيز الذاتي" المرتبة الأولى ($M = 3.2071$)، تلاه "إدارة الذات" ($M = 3.1399$)، ثم "المهارات الاجتماعية" ($M = 3.1213$)، ف "الوعي الذاتي" ($M = 3.1119$)، وأخيراً جاء "التعاطف" في المرتبة الأخيرة ($M = 2.9534$). وفي التفاصيل، ضمن بعد "الوعي الذاتي" ($M = 3.1119$)، حصلت عبارة "أدرك تأثير سلوكي وأقوالي على مشاعر أعضاء فريقتي" على أعلى متوسط ($M = 3.2985$)، بينما حصلت عبارة "أستطيع أن أحدد مشاعري بدقة..." على أدنى متوسط ($M = 3.0075$). وفي بعد "إدارة الذات" ($M = 3.1399$)، جاءت العبارتان "أحافظ على هدوئي وتماسكي..." و "أفكر ملياً قبل التصرف..." في المرتبة الأولى ($M = 3.1791$)، بينما جاءت عبارة "ألتزم بالمعايير الأخلاقية..." في المرتبة الأخيرة ($M = 3.0821$). أما بعد "التحفيز الذاتي" ($M = 3.2071$)، فحصلت عبارة "أبادر باستمرار لاقتناص الفرص..." على أعلى متوسط ($M = 3.3284$)، فيما حصلت عبارة "أظل متفانلاً..." على أدنى متوسط ($M = 3.0373$). وفي بعد "التعاطف" ($M = 2.9534$)،

حصلت عبارة "ألاحظ الإشارات غير اللفظية..." على أعلى متوسط ($M = 2.9925$)، بينما حصلت عبارة "أستطيع أن أضع نفسي مكان الآخرين..." على أدنى متوسط ($M = 2.9254$). وأخيرًا، في بعد "المهارات الاجتماعية" ($M = 3.1213$)، نالت عبارة "أجيد بناء علاقات عمل إيجابية..." أعلى متوسط ($M = 3.2836$)، في حين نالت عبارة "أتعامل مع الخلافات والنزاعات..." أدنى متوسط ($M = 3.0000$).

4.4.2 توصيف المتغير التابع

تم توصيف المتغيرات التابعة الثلاثة (قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي)، ويوضح الجدول التالي النتائج المجمعة لها.

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المتغيرات التابعة ($N = 134$)

المتغير	رقم البند	نص البند	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية (%)	المستوى	الترتيب
قيادة فرق العمل	24	يقدم قائدي تغذية راجعة بناءة...	3.2761	1.43737	65.5%	متوسط	1
	28	يقدر قائدي جهودي وإنجازاتي في العمل.	3.1343	1.41310	62.7%	متوسط	2
	25	يدعمني قائدي في تطوير مهاراتي ونموي...	3.1269	1.38966	62.5%	متوسط	3
	21	يوضح قائدي رؤية وأهداف الفريق...	3.0448	1.33132	60.9%	متوسط	4
	27	يوفر قائدي الموارد والدعم اللازمين...	3.0448	1.44506	60.9%	متوسط	4
	26	يمنحني قائدي الثقة والاستقلالية...	3.0373	1.37325	60.7%	متوسط	6
	22	يتواصل قائدي معنا بانتظام وشفافية...	3.0299	1.44024	60.6%	متوسط	7
	23	يسستمع قائدي باهتمام لأرائنا ومقترحاتنا.	2.9925	1.37374	59.9%	متوسط	8
	متوسط متغير: قيادة فرق العمل		3.0858	0.60454	61.7%	متوسط	1
رضا الموظفين	30	يمنحني عملي شعورًا بالإنجاز والرضا...	3.2388	1.43102	64.8%	متوسط	1

29	أشعر أن العمل الذي أقوم به ذو معنى...	3.1418	1.44135	62.8%	متوسط	2
33	بشكل عام، أنا راضٍ عن الأسلوب القيادي...	3.1269	1.45314	62.5%	متوسط	3
35	أثق في القرارات التي يتخذها مشرفي...	3.0821	1.53186	61.6%	متوسط	4
36	يقدم لي مشرفي الدعم الذي أحتاجه...	3.0821	1.40915	61.6%	متوسط	4
34	يعاملني مشرفي المباشر باحترام وعدالة.	3.0224	1.42199	60.4%	متوسط	6
32	تتاح لي فرصة استخدام مهاراتي وإبداعي...	2.9403	1.42882	58.8%	متوسط	7
31	أجد أن مهماتي مثيرة للاهتمام وتتحدى...	2.9254	1.44902	58.5%	متوسط	8
متوسط متغير: رضا الموظفين		3.0700	0.64480	61.4%	متوسط	2
37	أرى أن الجامعة تضع رضا الطلاب كأولوية...	3.1642	1.40458	63.3%	متوسط	1
38	تسعى الجامعة باستمرار لتحسين جودة...	3.1493	1.36832	63.0%	متوسط	2
40	يتميز التعاون والتنسيق بين الأقسام...	3.1119	1.38010	62.2%	متوسط	3
41	تشجع الجامعة ثقافة الابتكار والتطوير...	3.0448	1.37576	60.9%	متوسط	4
39	أرى أن الإجراءات والعمليات الإدارية...	2.9552	1.35927	59.1%	متوسط	5
42	توفر الجامعة فرصًا جيدة للموظفين...	2.8881	1.34701	57.8%	متوسط	6
متوسط متغير: الأداء المؤسسي		3.0522	0.61600	61.0%	متوسط	3
المتوسط الكلي للمقياس (التابعة)		3.0734		61.5%	متوسط	
المتوسط الكلي للمقياس (شامل)		3.0880	0.42129	61.8%	متوسط	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يُظهر الجدول 7 التوصيف العام للمتغيرات التابعة للدراسة، حيث جاء المتوسط الكلي لجميع المتغيرات التابعة بمستوى "متوسط" ($M = 3.0734$). وبالنظر إلى كل متغير على حدة، جاء متغير "قيادة فرق العمل" في المرتبة الأولى بمستوى "متوسط" ($M = 3.0858$)، تلاه متغير "رضا الموظفين" بمستوى "متوسط" ($M = 3.0700$)، وأخيراً متغير "الأداء المؤسسي" بمستوى "متوسط" ($M = 3.0522$). وفي تفاصيل متغير "قيادة فرق العمل" ($M = 3.0858$)، حصلت عبارة "يقدم قاندي تغذية راجعة بناءة..." على أعلى متوسط ($M = 3.2761$)، بينما حصلت عبارة "يستمتع قاندي باهتمام لأرائنا..." على أدنى متوسط ($M = 2.9925$). أما متغير "رضا الموظفين" ($M = 3.0700$)، فحصلت عبارة "يمنحني عملي شعوراً بالإنجاز والرضا الشخصي" على أعلى متوسط ($M = 3.2388$)، فيما حصلت عبارة "أجد أن مهماتي مثيرة للاهتمام وتحدي قدراتي" على أدنى متوسط ($M = 2.9254$). وأخيراً، في متغير "الأداء المؤسسي" ($M = 3.0522$)، نالت عبارة "أرى أن الجامعة تضع رضا الطلاب كأولوية قصوى" أعلى متوسط ($M = 3.1642$)، في حين نالت عبارة "توفر الجامعة فرصاً جيدة للموظفين لتطوير مهاراتهم" أدنى متوسط ($M = 2.8881$). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة حول جميع متغيرات الدراسة كانت حيادية تميل إلى الموافقة بشكل عام.

4.5 تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة ومعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بأبعاده على المتغيرات التابعة (قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي). تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) واختبار الفرضية الرئيسية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة (Enter) لاختبار الفرضيات الفرعية.

4.5.1 الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على قيادة فرق العمل، والرضا الوظيفي، والأداء المؤسسي مجتمعة في جامعة الملك سعود بالأحساء"، تم إجراء تحليل انحدار خطي بسيط ثلاث مرات، لقياس أثر المتوسط الكلي للذكاء العاطفي على كل متغير من المتغيرات التابعة على حدة.

أ. تأثير الذكاء العاطفي على قيادة فرق العمل

يوضح الجدول التالي نتيجة اختبار تأثير المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) ككل على المتغير التابع الأول (قيادة فرق العمل).

جدول 8 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء العاطفي على قيادة فرق العمل ($N = 134$)

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R Square	F	Sig. (F)	B (Beta)	T	Sig. (T)
قيادة فرق العمل	(Constant)	.477	0.227	38.839	.000		4.290	.000
	الذكاء العاطفي					0.477	6.232	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يُظهر الجدول 8 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء العاطفي على قيادة فرق العمل. أظهرت النتائج وجود نموذج انحدار دال إحصائيًا ($F(1, 132) = 38.839, p < .001$)، مما يعني أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) يمتلك قدرة تفسيرية لتغيرات المتغير التابع (قيادة فرق العمل). وبلغ معامل التحديد ($R^2 = .227$)، وهو ما يشير إلى أن الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته 22.7% من التباين الحاصل في قيادة فرق العمل. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = .477$)، وقيمة ($t = 6.232$) عند مستوى دلالة ($Sig. = .000$)، وهي أقل من ($\alpha = 0.05$). وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على قيادة فرق العمل".

ب. تأثير الذكاء العاطفي على رضا الموظفين

يوضح الجدول التالي نتيجة اختبار تأثير المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) ككل على المتغير التابع الثاني (رضا الموظفين).

جدول 9 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء العاطفي على رضا الموظفين ($N = 134$)

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R Square	F	Sig. (F)	B (Beta)	T	Sig. (T)
رضا الموظفين	(Constant)	.432	0.187	30.308	.000		4.059	.000
	الذكاء العاطفي					0.432	5.505	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يُظهر الجدول 9 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء العاطفي على رضا الموظفين. أظهرت النتائج وجود نموذج انحدار دال إحصائيًا ($F(1, 132) = 30.308, p < .001$)، مما يعني صلاحية النموذج لتفسير العلاقة. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = .187$)، وهو ما يشير إلى أن الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته 18.7% من التباين الحاصل في رضا الموظفين. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = .432$)، وقيمة ($t = 5.505$) عند مستوى دلالة ($Sig. = .000$)، وهي أقل من ($\alpha = 0.05$). وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على رضا الموظفين".

ج. تأثير الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي

يوضح الجدول التالي نتيجة اختبار تأثير المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) ككل على المتغير التابع الثالث (الأداء المؤسسي).

جدول 10 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي ($N = 134$)

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R Square	F	Sig. (F)	B (Beta)	T	Sig. (T)
الأداء المؤسسي	(Constant)	.280	0.079	11.246	.001		8.909	.000
	الذكاء العاطفي					0.280	3.354	.001

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

يُظهر الجدول 10 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود نموذج انحدار دال إحصائيًا ($F(1, 132) = 11.246, p < .001$)، مما يؤكد صلاحية النموذج. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = .079$)، وهو ما يشير إلى أن الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته 7.9% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي.

(.079)، وهو ما يشير إلى أن الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته 7.9% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = .280$)، وقيمة ($t = 3.354$) عند مستوى دلالة ($Sig. = .001$)، وهي أقل من ($\alpha = 0.05$). وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي". وبما أنه قد ثبت وجود تأثير دال إحصائيًا للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) على كل متغير من المتغيرات التابعة الثلاثة (قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي) كل على حدة، فإن ذلك يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية للبحث.

4.5.2 الفرضيات الفرعية (H01, H02, H03)

لاختبار الفرضيات الفرعية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Enter Method) لفحص أثر أبعاد المتغير المستقل (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز الذاتي، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على كل متغير من المتغيرات التابعة. يوضح الجدول التالي ملخصًا لنتائج النماذج الثلاثة.

جدول 11 ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء العاطفي على المتغيرات التابعة (N = 134)

المتغير التابع	نموذج الانحدار	R	R Square	F	Sig. (F)	المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	Beta	T	Sig. (T)
قيادة فرق العمل (H01)	1	.503	0.253	8.658	.000	(Constant)		4.067	.000
						الوعي الذاتي	0.138	1.664	.098
						إدارة الذات	0.075	0.876	.383
						التحفيز الذاتي	0.222	2.627	.010
						التعاطف	0.105	1.236	.219
						المهارات الاجتماعية	0.250	3.108	.002
رضا الموظفين (H02)	2	.451	0.204	6.555	.000	(Constant)		4.040	.000
						الوعي الذاتي	0.166	1.941	.054
						إدارة الذات	0.193	2.192	.030
						التحفيز الذاتي	0.173	1.984	.049
						التعاطف	0.142	1.626	.107
						المهارات الاجتماعية	0.017	0.210	.834
الأداء المؤسسي (H03)	3	.412	0.169	5.220	.000	(Constant)		5.876	.000
						الوعي الذاتي	-	-	.641
							0.041	0.467	

إدارة الذات	0.117	1.297	.197
التحفيز الذاتي	0.135	1.516	.132
التعاطف	0.307	3.432	.001
المهارات الاجتماعية	-	-	.843
	0.017	0.198	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025).

4.5.3 الفرضية الفرعية الأولى (H01)

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01) التي تنص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده على قيادة فرق العمل في جامعة الملك سعود بالأحساء"، يُظهر النموذج 1 في الجدول 11 أن النموذج الكلي للانحدار دال إحصائياً ($F(5, 128) = 8.658, p < 0.001$). وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.253$)، مما يعني أن أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة تفسر 25.3% من التباين في متغير قيادة فرق العمل. وبالنظر إلى معاملات الانحدار (Beta)، تبين وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لبعدين هما: "المهارات الاجتماعية" ($Beta = 0.250, p = 0.002$) و "التحفيز الذاتي" ($Beta = 0.222, p = 0.010$). في المقابل، لم يظهر للأبعاد الثلاثة الأخرى (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التعاطف) أي تأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$). وعليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى (H01) لوجود تأثير لبعض أبعاد الذكاء العاطفي.

4.5.4 الفرضية الفرعية الثانية (H02)

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02) التي تنص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده على الرضا الوظيفي في جامعة الملك سعود بالأحساء"، يُظهر النموذج 2 في الجدول 11 أن النموذج الكلي للانحدار دال إحصائياً ($F(5, 128) = 6.555, p < 0.001$). وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.204$)، مما يعني أن أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة تفسر 20.4% من التباين في متغير رضا الموظفين. وبالنظر إلى معاملات الانحدار (Beta)، تبين وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لبعدين هما: "إدارة الذات" ($Beta = 0.193, p = 0.030$) و "التحفيز الذاتي" ($Beta = 0.173, p = 0.049$). في المقابل، لم يظهر للأبعاد الثلاثة الأخرى (الوعي الذاتي، التعاطف، المهارات الاجتماعية) أي تأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$). وعليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (H02).

4.5.5 الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03) التي تنص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده على الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بالأحساء"، يُظهر النموذج 3 في الجدول 11 أن النموذج الكلي للانحدار دال إحصائياً ($F(5, 128) = 5.220, p < 0.001$). وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.169$)، مما يعني أن أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة تفسر 16.9% من التباين في متغير الأداء المؤسسي. وبالنظر إلى معاملات الانحدار (Beta)، تبين وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لبعد واحد فقط هو "التعاطف" ($Beta = 0.307, p = 0.001$). في المقابل، لم يظهر

للأبعاد الأربعة الأخرى (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز الذاتي، المهارات الاجتماعية) أي تأثير دال إحصائيًا عند مستوى $(\alpha = 0.05)$. وعليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H03).

4.6 مناقشة النتائج

يتم في هذا الجزء مناقشة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الثاني.

أظهرت نتائج التوصيف العام لمتغيرات الدراسة أن جميع المتغيرات الرئيسية (الذكاء العاطفي، وقيادة فرق العمل، ورضا الموظفين، والأداء المؤسسي) جاءت بمستوى "متوسط" من وجهة نظر عينة الدراسة. يُشير هذا إلى أن ممارسة الذكاء العاطفي والممارسات القيادية ومستويات الرضا والأداء في البيئة الجامعية محل الدراسة ليست منخفضة، ولكنها في الوقت ذاته لم تصل بعد إلى المستوى المرتفع، مما يعني وجود حاجة واضحة ومجال كبير للتحسين والتطوير.

وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل "الذكاء العاطفي" ككل على جميع المتغيرات التابعة الثلاثة. فقد ثبت وجود تأثير على "قيادة فرق العمل" ($R^2 = 0.227$)، وتأثير على "رضا الموظفين" ($R^2 = 0.187$)، وتأثير على "الأداء المؤسسي" ($R^2 = 0.079$). تتوافق هذه النتيجة العامة بشكل كبير مع الإطار النظري الذي قدمه جولمان (Goleman, 2002) ومع غالبية الدراسات السابقة التي أكدت على الدور المحوري للذكاء العاطفي في بيئة العمل.

تتفق نتيجة وجود تأثير للذكاء العاطفي على قيادة فرق العمل مع دراسات عديدة مثل دراسة (Kiishi, 2024) التي وجدت علاقة قوية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة، ودراسة (Rodrigues et al., 2024) التي أكدت أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابًا على فعالية القيادة المدركة، وكذلك دراسة (Kanuto, 2024) ودراسة (Bahshwan, 2024)، ودراسة (Santa et al., 2023) التي وجدت أن الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي مباشر على القيادة.

كما تتفق نتيجة وجود تأثير للذكاء العاطفي على رضا الموظفين مع دراسات سابقة كثيرة، منها دراسة (Rodrigues et al., 2024) التي وجدت تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا للذكاء العاطفي على الرضا، ودراسة (Othman et al., 2024) التي أظهرت ارتباطًا إيجابيًا قويًا بينهما، ودراسة (Galal et al., 2023)، ودراسة (Abebe & Singh, 2023)، ودراسة (Suleman et al., 2020).

وبالمثل، فإن نتيجة وجود تأثير للذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي (أو ما يقاربه من الأداء الوظيفي أو الفعالية التشغيلية) تتوافق مع دراسات (محارمه، 2024)، و (الرميحي، 2024)، و (حبوش والهاشمي، 2024)، ودراسة (Shah & Sah, 2024)، ودراسة (ميمون، 2022)، ودراسة (العويسية، 2022)، ودراسة (Santa et al., 2023)، ودراسة (Abebe & Singh, 2023).

ومع ذلك، فإن تحليل الفرضيات الفرعية قدم نتائج أكثر عمقًا وتحديًا. فبالنسبة لتأثير أبعاد الذكاء العاطفي على قيادة فرق العمل (الفرضية H01)، أظهرت النتائج أن البعدين الأكثر تأثيرًا هما "المهارات الاجتماعية" و "التحفيز الذاتي". هذه النتيجة منطقية للغاية؛ فالقيادة بطبيعتها عملية تفاعل اجتماعي تتطلب مهارات عالية في التواصل والإقناع وبناء العلاقات (المهارات

الاجتماعية)، كما تتطلب قائدًا لديه شغف داخلي وتفاؤل (التحفيز الذاتي) ليكون قادرًا على إلهام فريقه. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة (Kiishi, 2024) ودراسة (Bahshwan, 2024) حول أهمية هذه المكونات للقيادة الفعالة. أما فيما يخص تأثير الأبعاد على رضا الموظفين (الفرضية H02)، فكانت الأبعاد المؤثرة هي "إدارة الذات" و "التحفيز الذاتي". تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يشعرون برضا أكبر عندما يكون قائدهم قادرًا على التحكم في انفعالاته (إدارة الذات)، مما يخلق بيئة عمل مستقرة وعادلة، وعندما يكون القائد نفسه متحفزًا ومتفانيًا (التحفيز الذاتي)، وهو ما ينعكس إيجابيًا على المناخ العام للفريق. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Galal et al., 2023) ودراسة (Othman et al., 2024) التي ربطت بين هذه الكفاءات القيادية ورضا الموظفين. وتختلف هذه النتيجة جزئيًا مع دراسة (زغود، 2020) التي لم تجد أثرًا لبعد الدافعية على الأداء، مما قد يعكس اختلاف بيئة الدراسة. وكانت النتيجة الأكثر بروزًا في الدراسة هي الخاصة بتأثير الأبعاد على الأداء المؤسسي (الفرضية H03)، حيث أظهر التحليل أن بعد "التعاطف" كان هو البعد الوحيد ذو التأثير الإيجابي والبالغ إحصائيًا. هذه النتيجة تسلط الضوء على أهمية حاسمة للجانب الإنساني في القيادة لتحقيق نتائج مؤسسية. فهي تعني أنه من وجهة نظر الموظفين، فإن قدرة القائد على فهم مشاعرهم واحتياجاتهم ووجهات نظرهم (التعاطف) هي العامل الأهم الذي يدفعهم للمساهمة في الأداء الكلي للجامعة. وهذا يتفق تمامًا مع ما أكدت عليه دراسات مثل (Mehra & Srivastava, 2024) ودراسة (The Importance of Empathy in the Workplace, 2025) حول كون التعاطف محركًا أساسيًا للأداء. ومن المثير للاهتمام أن أبعادًا أخرى مثل "المهارات الاجتماعية" أو "الوعي الذاتي" لم تظهر تأثيرًا مباشرًا على الأداء المؤسسي في هذا النموذج، وهو ما قد يختلف عن افتراضات دراسات أخرى مثل (Alregeb, 2023) التي وجدت تأثيرًا تفاعليًا عامًا للذكاء العاطفي، مما يؤكد خصوصية النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة وأهمية "التعاطف" تحديدًا في السياق الجامعي السعودي.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل الختامي خلاصة وافية للنتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانيًا، وذلك في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها. وبناءً على هذه النتائج ومناقشتها، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في جامعة الملك سعود، بالإضافة إلى اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على ما انتهت إليه هذه الدراسة وتفتح آفاقًا بحثية جديدة.

5.1 ملخص النتائج

كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج الهامة، حيث أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن التصور العام لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية (الذكاء العاطفي، قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي) لدى عينة الدراسة كان بمستوى "متوسط". يشير هذا إلى وجود ممارسات إيجابية في بيئة العمل بالجامعة، ولكنه يسلط الضوء في الوقت ذاته على وجود فرص كبيرة للتحسين والتطوير للارتقاء بهذه المستويات.

أما على مستوى اختبار الفرضيات، فقد أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للمتغير المستقل "الذكاء العاطفي" كمتغير كلي على جميع المتغيرات التابعة الثلاثة. فقد تبين أن الذكاء العاطفي يمتلك قدرة تفسيرية معتبرة، حيث فسر ما نسبته 22.7% من التباين في "قيادة فرق العمل"، و18.7% من التباين في "رضا الموظفين"، و7.9% من التباين في "الأداء المؤسسي".

عند التعمق في تحليل أبعاد الذكاء العاطفي، أظهرت النتائج أدوارًا متباينة لهذه الأبعاد. ففيما يتعلق بتعزيز "قيادة فرق العمل"، كان لبع7 "المهارات الاجتماعية" و "التحفيز الذاتي" التأثير الأكبر والدال إحصائيًا، مما يؤكد أن قدرة القائد على التواصل والإلهام هي جوهر فعاليته القيادية.

وفيما يخص تحقيق "رضا الموظفين"، برز تأثير بعدي "إدارة الذات" و "التحفيز الذاتي". هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين في جامعة الملك سعود يقدرون القائد المتزن، المتحكم في انفعالاته، والذي يتمتع في الوقت ذاته بدافعية وتفاؤل يعكسان على بيئة العمل.

وكانت النتيجة الأكثر تحديدًا هي المتعلقة بـ "الأداء المؤسسي"، حيث انفرد بعد "التعاطف" بكونه البعد الوحيد ذو التأثير الإيجابي والدال إحصائيًا. وتعد هذه النتيجة محورية، إذ تقترح أن قدرة القائد على فهم مشاعر الموظفين وتقدير ظروفهم الإنسانية هي المكون العاطفي الأكثر أهمية لدفع الأداء الكلي للمؤسسة من وجهة نظر منسوبيها.

5.2 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

- **دمج الذكاء العاطفي كجدارة أساسية في منظومة الموارد البشرية بالجامعة.** يُوصى بإدراج مقاييس الذكاء العاطفي كجزء من عمليات اختيار وتعيين القادة الأكاديميين والإداريين (رؤساء الأقسام، العمداء، مديري الإدارات). كما يُقترح ربط برامج الترقية والتطوير القيادي بتقييم كفاءات الذكاء العاطفي، لضمان وصول القادة الأكثر اتزانًا عاطفيًا واجتماعيًا إلى المناصب القيادية.

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة وموجهة لتنمية أبعاد الذكاء العاطفي. يجب ألا تكون البرامج عامة، بل موجهة بناءً على نتائج الدراسة؛ فيتم التركيز على ورش عمل لتطوير "المهارات الاجتماعية" و "التحفيز الذاتي" لجميع القادة بهدف تحسين مهاراتهم القيادية المباشرة، مع تكثيف التدريب على "إدارة الذات" لخلق بيئة عمل أكثر استقراراً، وإيلاء اهتمام خاص ببرامج تنمية "التعاطف" كونه المحرك الأساسي للأداء المؤسسي.
- إطلاق مبادرات لتعزيز "التعاطف" كقيمة مؤسسية في ثقافة الجامعة. نظراً للتأثير المباشر للتعاطف على الأداء المؤسسي، يُقترح أن تتبنى الإدارة العليا للجامعة مبادرات تعزز ثقافة "القيادة المتعاطفة". يمكن أن يشمل ذلك تدريب القادة على مهارات الاستماع النشط، وتقدير وجهات نظر الموظفين، وتقديم الدعم الإنساني، وتخصيص قنوات اتصال آمنة للموظفين للتعبير عن احتياجاتهم وتحدياتهم دون خوف.
- الاستثمار في تحسين العوامل المؤثرة على "رضا الموظفين". أظهرت النتائج أن الرضا عن العمل (مثل الشعور بأهمية العمل وتحدي المهام) كان في مستوى متوسط. لذا، يُوصى بمراجعة تصميم الوظائف (Job Design) ومحاولة إثرائها (Job Enrichment) لمنح الموظفين، وخصوصاً الإداريين، مهام أكثر تحدياً وإحساساً بالإنجاز، بالإضافة إلى مراجعة أنظمة الترقية والتقدير لضمان عدالتها وشفافيتها، وهو ما ينعكس إيجاباً على الرضا العام.
- تطوير آليات قياس الأداء المؤسسي لتشمل مؤشرات جودة بيئة العمل. أظهرت النتائج وجود فجوة في تصور الموظفين لبعض جوانب الأداء، خاصة "توفير فرص التطوير". يُوصى بتبني أدوات قياس دورية (مثل استبيانات المناخ التنظيمي) لقياس رضا الموظفين ومستوى القيادة الفعالة، واعتبار هذه المؤشرات جزءاً لا يتجزأ من تقييم الأداء الكلي للجامعة، وليس فقط الاعتماد على المخرجات الأكاديمية والبحثية.

5.3 الدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح العناوين البحثية التالية:

1. أثر برامج تدريب الذكاء العاطفي على فعالية القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة شبه تجريبية.
2. دور "التعاطف القيادي" كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطننة التنظيمية في الجامعات السعودية.
3. العلاقة بين الذكاء العاطفي للقائد وإدارة الصراعات التنظيمية، وأثر ذلك على تماسك فرق العمل البحثية.
4. دراسة مقارنة لمستويات الذكاء العاطفي وعلاقتها بالرضا الوظيفي بين منسوبي الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.
5. أثر الذكاء العاطفي للقائد على "الأمان النفسي" (Psychological Safety) لفرق العمل وأثره على الابتكار المؤسسي.

5.4 خاتمة

في الختام، نجحت هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه الذكاء العاطفي كقوة دافعة في البيئة الأكاديمية. لم يعد الذكاء العاطفي مجرد سمة شخصية مرغوبة، بل هو كفاءة قيادية أساسية يمكنها أن تُحدث فرقاً ملموساً في كيفية قيادة الفرق، ومدى رضا الموظفين، وفي نهاية المطاف، مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

إن النتائج التي تم التوصل إليها تقدم لإدارة جامعة الملك سعود رؤى قيمة مفادها أن الاستثمار في رأس المال البشري العاطفي، وتحديدًا في تنمية قادة متعاطفين ومتحفزين وذوي مهارات اجتماعية عالية، هو استثمار مباشر في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، وبناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة تساهم بفاعلية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الحارثي، أميرة حاتم. (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي، (52)، 198-227.
- الذفيل، زهور إرديعان مطلق. (2022). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- الرميحي، سارة عبد الرحمن. (2024). أثر استخدام الذكاء العاطفي على أداء موظفي الجهات الحكومية بدولة قطر (دراسة حالة اللجنة الأولمبية القطرية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(59)، 1-23.
- الشايب، إيهاب طلعت عبد المجيد. (2022). أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين: دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر [رسالة دكتوراه مهنية، جامعة عين شمس].
- العويسية، ابتسام بنت محمد بن عامر. (2022). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية والعلوم التطبيقية (الكليات التقنية) في سلطنة عُمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية].
- الغزوي، كرار علي حسين. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء].
- النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (2023). الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(2)، 233-278.
- النظيري، سعيد بن علي بن راشد. (2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية].
- اليوبي، محمد بن عابد، وشقرون، غازي حسين. (2023). "الذكاء العاطفي وعلاقته بالرضا الوظيفي أثناء فترة كورونا لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات". المجلة العربية للنشر العلمي، (55)، 122-152.
- بونوة، علي. (2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة].
- بوشريط، أسماء، وعقون، نادية. (2022). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز - قالمة) [رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة].
- برو، هشام. (2022). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرووسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة].
- جبريني، سماح حسن علي. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية].
- حبوش، ثائر عبد الرحمن، والهاشمي، فارس سليمان. (2024). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

حمود، زويبر، وكماسي، الحاج. (2020). دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي: دراسة حالة مؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز ورقلة [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة].

رزام، خولة. (2022). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي]. (مستشهد بها في الزهيري وسوبجاكي، 2023).

زغدود، عبد المالك. (2020). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة].

صالح، علي عبد الرحيم، وعلي، رباب طالب. (2018). تباين الرضا الوظيفي وفقا لأبعاد الذكاء الانفعالي لدى موظفي رئاسة جامعة القادسية. المجلة الجزائرية لعلم النفس، 6، 55-76.

عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وصبرة، عبد الرحمن. (2014). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.

عفيفة، علي حسين. (2019). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سورية والخليج خلال عام 2019 [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية].

محارمه، ثامر محمد. (2024). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر . International Minnesota of Academic Journal, 2(6), 1-25.

ميمون، الطاهر. (2022). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بريد الجزائر المسيلة. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، 7(2)، 52-71.

نعيرات، جهاد أحمد عبد الرزاق. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (46)، 1-27. وراس، أمينة. (2022). تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجزائر [أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3].

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdallah, M. A. (2025). The effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study on Lebanese non-profit organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 228-241.

Abebe, D. W., & Singh, D. P. (2023). The relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and job performance: Empirical evidence from public higher education institutions. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 1-8.

Alamri, A., & Thabet, A. (2023). The impact of emotional intelligence in organizational performance: A field research in industrial companies in Hodeida governorate. *Community Practitioner*, 20(10), 1-15.

- Alregeb, T. Z. M. (2023). The interactive role of emotional intelligence in the relationship between positive leadership behaviors and job involvement: An analytical study of the opinions of academic leaders in Saudi Universities. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(7), 28-62.
- Bahshwan, A. F. (2024). The role of emotional intelligence in effective leadership. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 13(5), 1-7.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems.
- Center for Creative Leadership. (2025). *The importance of empathy in the workplace*.
- Creswell, J. W & ,Creswell, J. D .(2018) .Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Sage publications.
- Ćwiąkała, J., Gajda, W., Ćwiąkała, M., Górka, E., Baran, D., Wojak, G., Mrzygłód, P., Frasunkiewicz, M., Ręczajski, P., & Piwnik, J. (2025). The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team. *Silesian University of Technology Publishing House, Organization and Management Series*, (221), 1-27.
- Dillman, D. A .(2007) .Mail and internet surveys: The tailored design method .John Wiley & Sons.
- Drigas, A., Papoutsi, C., & Skianis, C. (2023). Being an emotionally intelligent leader through the nine-layer model of emotional intelligence—The supporting role of new technologies. *Sustainability*, 15(10), 8103.
- Galal, N. M. H., Labib, A., & Abdelmoaty, H. (2023). The effect of emotional intelligence on job satisfaction through the mediating effect of transformational leadership in public and private universities in Egypt. *Open Access Library Journal*, 10, e10282.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support: Evidence from the banking industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(3), 1857.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2002). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Hameli, K., & Ordun, G. (2022). The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *European Journal of Management Studies*, 27(1), 75-97.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.

- Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. *Sage Open*, 8(3), 1-6.
- Kanuto, A. E. (2024). Exploring the role of emotional intelligence in leadership effectiveness and employee engagement. *International Journal of Science and Business*, 40(1), 107-123.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Karim, Z., Hossain, S. I., & Shahid, S. F. B. (2022). Impacts of emotional intelligence on job satisfaction and job performance of employees: Evidence from Bangladesh. *Journal of Management*, 19(2), 1-20.
- Khawam, A. M., DiDona, T., & Hernández, B. S. (2017). Effectiveness of teamwork in the workplace. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 32(3), 267-286.
- Kiishi, V. D. (2024). The role of emotional intelligence in effective leadership and its impact on team performance: A study of the University of Ibadan, Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 12(2), 75-138.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Kour, K., & Ansari, S. A. (2025). The role of leadership emotional intelligence in shaping employee engagement and organizational commitment in IT companies. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(355).
- Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 881725.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Maddocks, J., & Hughes, D. (2019). *The impact of Emotional Intelligence in the workplace: An evidence-based review*. PSI Services LLC.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual*. Multi-Health Systems.
- Mehra, V., & Srivastava, S. (2024). The role of empathy in leadership on employee satisfaction and organizational performance: A qualitative analysis. *Economic Sciences*, 20(2), 107-115.

- Mishra, A. (2024). The role of Emotional intelligence on employee Job satisfaction: A predictive study with context to workplace. *[Unpublished manuscript]*.
- Modi, B., Jarad, R., Yadav, M., Suryavanshi, P., Bhavsar, D., & Moholkar, N. (2024). The impact of emotional intelligence on managerial effectiveness. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(12), 2944-2946.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Othman, M. I., Khalifeh, A., Oweidat, I., & Nashwan, A. J. (2024). The relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment among first-line nurse managers in Qatar. *Journal of Nursing Management*, 2024, 5114659.
- Patil, R., Raheja, D. K., Nair, L., Deshpande, A., & Mittal, A. (2023). The power of psychological safety: Investigating its impact on team learning, team efficacy, and team productivity. *The Open Psychology Journal*, 16, e187435012307090.
- Rivai, N., Masdupi, E., & Syahrizal. (2018). Effect of emotional intelligence, work environment, and work stress on work productivity. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 502-509.
- Rodrigues, R., Teixeira, N., & Costa, B. (2024). The impact of perceived leadership effectiveness and emotional intelligence on employee satisfaction in the workplace. *Merits*, 4(4), 490-501.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLoS ONE*, 18(8), e0284752.
- Sarkar, M. P., & Oberoi, S. (2020). Emotional intelligence and its impact on team building through mediation of leadership effectiveness. *International Journal of Management*, 11(12), 581-594.
- Saunders, M., Lewis, P & ,Thornhill, A .(2019) .Research methods for business students (8th ed.). Pearson.
- Sekaran, U & ,Bougie, R .(2016) .Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shafique, S., & Naz, I. (2023). A mediating and moderating analysis of the relationship between team emotional intelligence and team performance. *SAGE Open*, 13(1).

- Shah, B., & Sah, K. K. (2024). The impact of emotional intelligence in the workplace on productivity. *International Journal of Business and Management Invention*, 13(10), 69-76.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of "AKHLAK" corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6, 100138.
- Suleman, Q., Syed, M. A., Mahmood, Z., & Hussain, I. (2020). Correlating emotional intelligence with job satisfaction: Evidence from a cross-sectional study among secondary school heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Frontiers in Psychology*, 11, 240.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tritami, D., Suhardi, & Yani, A. (2025). The role of emotional intelligence in improving the quality of employee interaction and its impact on customer satisfaction with work-life balance as a moderation variable. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(4), 204-216.
- Umarani, M., Karthick, S. S., & Ramu, K. (2025). The role of emotional intelligence in effective management. *Advances in Consumer Research*, 2(4), 3464-3470.
- Vrba, J. (2024). Emotional intelligence: Catalyst for enhanced human resource management performance. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(1), 1815-1819.
- Watanabe, W. C., Shafiq, M., Nawaz, M. J., Saleem, I., & Nazeer, S. (2024). The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of organizational culture. *International Journal of Engineering Business Management*, 16.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work: The untapped edge for success*. Jossey-Bass.
- Wu, S. M. (2024). Emotional intelligence and workplace spirituality in predicting career success of high-tech leaders. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1009.

الملاحق

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،

يبين أيدكم استبانة تهدف إلى جمع بيانات أولية لإجراء دراسة علمية بعنوان: "دور الذكاء العاطفي في تعزيز قيادة فرق العمل وأثره على رضا الموظفين وأداء المؤسسات في جامعة الملك سعود بالأحساء".

إن مشاركتكم الكريمة من خلال الإجابة على فقرات هذا الاستبيان تعد مساهمة قيمة ستساعدنا على فهم أعمق لديناميكيات بيئة العمل الأكاديمية، وستسهم نتائجها في تقديم توصيات عملية لتطوير الممارسات القيادية وتحسين بيئة العمل في جامعتنا العريقة. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم تقديمها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. إن الإجابة على هذا الاستبيان لن تستغرق من وقتكم الثمين أكثر من 10 إلى 15 دقيقة.

نشكر لكم مقدماً حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة التي هي أساس نجاح هذا البحث.

مع خالص الشكر والتقدير،

الباحث/ة

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في المربع المناسب:

المتغير	الفئات
1. الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر:	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 - 39 سنة ☐ 40 - 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
4. المسمى الوظيفي:	☐ عضو هيئة تدريس ☐ موظف إداري ☐ قيادي (رئيس قسم، عميد، مدير إدارة، إلخ)
5. سنوات الخبرة:	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: بنود الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب.

المحور	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: الذكاء العاطفي (تقييم ذاتي للقائد/المشرف)							

				أستطيع أن أحدد مشاعري بدقة أثناء تفاعلات العمل اليومية.	1	البعد: الوعي الذاتي
				أعي كيف تؤثر حالتي المزاجية على طريقة اتخاذي للقرارات.	2	
				لدي فهم واضح لنقاط القوة والضعف في شخصيتي القيادية.	3	
				أدرك تأثير سلوكي وأقوالي على مشاعر أعضاء فريقتي.	4	
				أحافظ على هدوئي وتماسكي عند مواجهة ضغوط العمل الشديدة.	5	البعد: إدارة الذات
				أفكر ملياً قبل التصرف أو التحدث عندما أشعر بالانفعال.	6	
				أتكيف بمرونة مع التغييرات المفاجئة في خطط العمل.	7	
				ألتزم بالمعايير الأخلاقية والنزاهة حتى في المواقف الصعبة.	8	
				تدفعني رغبة داخلية قوية لتحسين أدائي وتجاوز التوقعات.	9	البعد: التحفيز الذاتي
				أظل متفائلاً وأبحث عن الجانب الإيجابي عند مواجهة نكسات في العمل.	10	
				ألتزم بأهداف الفريق والجامعة حتى لو تطلب ذلك تضحيات شخصية.	11	
				أبادر باستمرار لاقتناص الفرص وتطوير أساليب العمل.	12	
				أهتم بالاستماع لوجهات نظر أعضاء الفريق وأحاول فهمها بعمق.	13	البعد: التعاطف
				أستطيع أن أضع نفسي مكان الآخرين لأفهم مشاعرهم ودوافعهم.	14	

					ألاحظ الإشارات غير اللفظية (لغة الجسد، نبرة الصوت) لفهم الحالة العاطفية للآخرين.	15	البعد: المهارات الاجتماعية
					أقدم الدعم والمساعدة لأعضاء الفريق عندما ألاحظ أنهم يمرون بظروف صعبة.	16	
					أجيد بناء علاقات عمل إيجابية وقوية مع مختلف الأفراد.	17	
					لدي القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظري وتوجيههم نحو هدف مشترك.	18	
					أتعامل مع الخلافات والنزاعات داخل الفريق بشكل بناء وهادئ.	19	
					أجيد تحفيز أعضاء الفريق وإلهامهم لتقديم أفضل ما لديهم.	20	
المحور الثاني: قيادة فرق العمل (تقييم الموظف لقائده/مشرفه)							
					يوضح قائدي رؤية وأهداف الفريق بشكل واضح وملهم.	21	البعد: الرؤية والتواصل
					يتواصل قائدي معنا بانتظام وشفافية حول مستجدات العمل.	22	
					يستمع قائدي باهتمام لأرائنا ومقترحاتنا.	23	
					يقدم قائدي تغذية راجعة بناءة تساعدني على تطوير أدائي.	24	
					يدعمني قائدي في تطوير مهاراتي ونموي المهني.	25	البعد: الدعم والتمكين
					يمنحني قائدي الثقة والاستقلالية اللازمة لأداء مهامي.	26	
					يوفر قائدي الموارد والدعم اللازمين لإنجاز العمل بنجاح.	27	
					يقدر قائدي جهودي وإنجازاتي في العمل.	28	
المحور الثالث: رضا الموظفين (تقييم الموظف لبيئة عمله)							

				أشعر أن العمل الذي أقوم به ذو معنى وأهمية.	29	البعد: الرضا عن العمل
				يمنحني عملي شعورًا بالإنجاز والرضا الشخصي.	30	
				أجد أن مهام عملي مثيرة للاهتمام وتتحدى قدراتي.	31	
				تتاح لي فرصة استخدام مهاراتي وإبداعي في عملي.	32	
				بشكل عام، أنا راضٍ عن الأسلوب القيادي لمشرفي المباشر.	33	البعد: الرضا عن الإشراف
				يعاملني مشرفي المباشر باحترام وعدالة.	34	
				أثق في القرارات التي يتخذها مشرفي المباشر.	35	
				يقدم لي مشرفي الدعم الذي أحتهجه عند مواجهة صعوبات في العمل.	36	
المحور الرابع: الأداء المؤسسي (تقييم الموظف لأداء الجامعة)						
				أرى أن الجامعة تضع رضا الطلاب كأولوية قصوى.	37	البعد: التركيز على الطلاب
				تسعى الجامعة باستمرار لتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة.	38	
				أرى أن الإجراءات والعمليات الإدارية في جامعتنا تتسم بالكفاءة والفاعلية.	39	البعد: كفاءة العمليات
				يتميز التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة بالسلاسة.	40	
				تشجع الجامعة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر.	41	البعد: التعلم والنمو
				توفر الجامعة فرصًا جيدة للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	42	

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز الذاتي، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في تعزيز قيادة فرق العمل، وقياس أثره على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بالأحساء. ولتحقيق ذلك، تم اتباع النهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على عينة عشوائية طبقية من منسوبي الجامعة، وبلغ حجم العينة الصالحة للتحليل (N = 134) موظفًا. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة الإحصاء الوصفي، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. أظهرت النتائج الرئيسية أن مستوى ممارسة الذكاء العاطفي وجميع المتغيرات التابعة كان "متوسطًا". كما أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للذكاء العاطفي ككل على قيادة فرق العمل، ورضا الموظفين، والأداء المؤسسي. وكشفت النتائج الفرعية أن بعدي "المهارات الاجتماعية" و "التحفيز الذاتي" هما الأكثر تأثيرًا على قيادة فرق العمل، بينما كان بعدا "إدارة الذات" و "التحفيز الذاتي" هما الأكثر تأثيرًا على رضا الموظفين، وانفرد بعد "التعاطف" بكونه المؤثر الوحيد والدال إحصائيًا على الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة دمج الذكاء العاطفي كجدارة أساسية في عمليات اختيار وتطوير القادة، وتصميم برامج تدريبية موجهة لتنمية أبعاده المختلفة، وتعزيز ثقافة "القيادة المتعاطفة" في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، قيادة فرق العمل، الرضا الوظيفي، الأداء المؤسسي، جامعة الملك سعود.

Abstract

This study aimed to determine the role of emotional intelligence with its dimensions (self-awareness, self-management, self-motivation, empathy, social skills) in enhancing work team leadership, and to measure its impact on employee satisfaction and institutional performance at King Saud University in Al-Ahsa. To achieve this, the descriptive-analytical approach was adopted. Data were collected using an electronic questionnaire distributed to a stratified random sample of university employees, with a valid sample size of (N = 134). Data were analyzed using SPSS, employing statistical methods including descriptive statistics, Cronbach's alpha, Pearson correlation, and simple and multiple linear regression analysis. The main findings indicated that the level of emotional intelligence and all dependent variables was "moderate." The results also proved a significant positive impact of overall emotional intelligence on team leadership, employee satisfaction, and institutional performance. The sub-findings revealed that "social skills" and "self-motivation" dimensions had the most significant impact on team leadership, while "self-management" and "self-motivation" dimensions had the most significant impact on employee satisfaction. Notably, "empathy" was the only dimension with a significant statistical impact on institutional performance. Accordingly, the study recommended integrating emotional intelligence as a core competency in the selection and development of leaders, designing targeted training programs to develop its various dimensions, and fostering a culture of "empathetic leadership" within the university.

Keywords: Emotional Intelligence, Team Leadership, Job Satisfaction, Organizational Performance, King Saud University.