

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

**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**

اسم الباحث: منيره السهيل

إدارة موارد بشرية- كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن - المملكة العربية السعودية

**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز الذاتي، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في تعزيز قيادة فرق العمل، وقياس أثره على رضا الموظفين والأداء المؤسسي. طبقت الدراسة في جامعة الملك سعود بالأحساء، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت العينة العشوائية الطبقية (١٣٤) موظفاً من الكادر الأكاديمي والإداري والقيادي. أظهرت النتائج أن المستوى العام لممارسة الذكاء العاطفي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣.١٠)، وكذلك مستوى قيادة فرق العمل (٣.٠٨)، ورضا الموظفين (٣.٠٧)، والأداء المؤسسي (٣.٠٥). وكشف تحليل الانحدار أن الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته (٢٢.٧٪) من التباين في فعالية قيادة فرق العمل، و(١٨.٧٪) من رضا الموظفين، و(٧.٩٪) من الأداء المؤسسي. وعلى مستوى الأبعاد، كان بعداً "المهارات الاجتماعية" و"التحفيز الذاتي" هما الأكثر تأثيراً على القيادة، بينما أثر بعداً "إدارة الذات" و"التحفيز الذاتي" بشكل جوهري على الرضا الوظيفي. وكانت النتيجة الأبرز انفراد بُعد "التعاطف" بكونه المؤثر الوحيد دالاً إحصائياً على الأداء المؤسسي (Beta=0.307). توصي الدراسة بضرورة تبني برامج لتعزيز "القيادة المتعاطفة" والاستثمار في تنمية المهارات الاجتماعية للقادة كرافعة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي.

**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 (EI) with its five dimensions (self-awareness, self-management, self-motivation, empathy, social skills) in enhancing team leadership, and to measure its impact on employee

satisfaction and organizational performance. Conducted at King Saud University in Al-Ahsa, the study adopted a descriptive-analytical approach. The stratified random sample consisted of (134) academic, administrative, and leadership staff. The findings indicated a "moderate" overall level of EI practice (Mean=3.10), team leadership (Mean=3.08), employee satisfaction (Mean=3.07), and organizational performance (Mean=3.05). Regression analysis revealed that EI explains (22.7%) of the variance in team leadership effectiveness, (18.7%) in employee satisfaction, and (7.9%) in organizational performance. Regarding dimensions, "social skills" and "self-motivation" had the most significant impact on leadership, while "self-management" and "self-motivation" significantly influenced job satisfaction. Most notably, "empathy" was the unique statistically significant predictor of organizational performance (Beta=0.307). The study recommends adopting programs to foster "empathetic leadership" and investing in developing leaders' social skills as a key driver for improving institutional performance.

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

#### ١. المقدمة:

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 (بونوة، ٢٠١٦). وفي هذا السياق، لم يعد التميز في الأداء الوظيفي يعتمد فقط على المهارات الفنية أو القدرات العقلية التقليدية، بل برزت أهمية السمات الشخصية والقدرات العاطفية كعنصر حاسم في تحقيق النجاح والتميز (حبوش والهاشمي، ٢٠٢٤).

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). وهذه 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).

وقد 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 (العمراني، ٢٠٢٢؛ Alwali & Alwali, 2022؛ السامرائي، ٢٠١٨). وفي بيئة العمل الجامعي، 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 (الزهراني وآخرون، ٢٠٢٣).

## ٢. 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، ويحد من الوصول إلى الأداء المؤسسي الأمثل.

فعلى الرغم من الاعتراف العالمي بأهمية الذكاء العاطفي، إلا أن تطبيقه العملي لا يزال يواجه تحديات، خاصة في المنظمات الحكومية والأكاديمية (ماضي، ٢٠١٤). وقد أكدت الدراسات وجود هذه الفجوة؛ حيث أشارت دراسة (حبوش والهاشمي، ٢٠٢٤) إلى وجود قصور لدى مديري المشاريع في تطبيق الذكاء العاطفي. كما أوضحت دراسة (الرميحي، ٢٠٢٤) أهمية الذكاء العاطفي وتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي. وأظهرت دراسة (أبو شهاب وجبران، ٢٠٢٠) أن المديرين يعانون من ضغوطات نفسية تتطلب مهارات عالية في التحكم بالذات. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع دور الذكاء العاطفي في جامعة الملك سعود وتحديد أثره على قيادة الفرق ورضا الموظفين وأداء الجامعة.

## ٣. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من جانبين رئيسيين:

- **الأهمية النظرية:** تساهم الدراسة في إثراء الأدب التنظيمي والقيادي في السياق العربي والسعودي، حيث لا تزال الدراسات التي تربط بين الذكاء العاطفي ومتغيرات الأداء في التعليم العالي محدودة (علي والغالي، ٢٠١٤). كما تقدم إطاراً مفاهيمياً يربط بين الذكاء العاطفي للقائد وسلوكيات قيادة فرق العمل ورضا الموظفين والأداء المؤسسي (Kukah, et al., 2022).
- **الأهمية التطبيقية:** تقدم نتائج الدراسة رؤى تطبيقية لصناع القرار في جامعة الملك سعود لتصميم برامج تدريبية وتطويرية للقادة (أبو شهاب وجبران، ٢٠٢٠). فمن شأن تحسين الذكاء العاطفي للقادة أن ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي، ويعزز الرضا الوظيفي، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير رأس المال البشري.

## ٤. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد طبيعة وقوة تأثير الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة على قيادة فرق العمل والرضا الوظيفي والأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بالأحساء، وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

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

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

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

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

٥. تقديم توصيات ومقترحات عملية لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى قادة الفرق بما يسهم في تحسين بيئة العمل.

## ٥. الأدب النظري للدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تأصيل المتغيرات نظرياً، حيث تتناول الدراسة "الذكاء العاطفي" كمتغير مستقل، وأثره على المتغيرات التابعة.

### ٥.١ المتغير المستقل: الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)

٥.١.١ مفهوم الذكاء العاطفي وتطوره: لم يظهر مفهوم الذكاء العاطفي من فراغ، بل كان نتاجاً لتطور تراكمي؛ فقد بدأت إرهابساته مع إدوارد ثورندايك (Thorndike) عام ١٩٢٠ ومفهوم "الذكاء الاجتماعي". ثم تطور مع نظرية "الذكاءات المتعددة" لهوارد جاردنر (Gardner) عام ١٩٨٣ الذي ميز بين الذكاء الشخصي الداخلي والذكاء الاجتماعي الخارجي. وفي عام ١٩٩٠، صاغ سالوفي وماير (Salovey & Mayer) المصطلح رسمياً كقدرة عقلية تتضمن مراقبة المشاعر واستخدامها لتوجيه التفكير. إلا أن الانتشار الواسع للمفهوم في بيئة العمل يعود لدانييل جولمان (Goleman) وكتابه عام ١٩٩٥، الذي ربط بين الذكاء العاطفي والنجاح المهني.

يُعرف الذكاء العاطفي اصطلاحاً وفقاً لسالوفي وماير (١٩٩٠) بأنه: "القدرة على مراقبة مشاعر الذات ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله". بينما قدم جولمان (١٩٩٨) تعريفاً أكثر شمولية لبيئة العمل بأنه: "القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وعلى تحفيز أنفسنا، وعلى إدارة عواطفنا بشكل جيد في أنفسنا وفي علاقاتنا مع الآخرين".

٥.١.٢ أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل: تجاوز الذكاء العاطفي كونه مفهوماً نفسياً ليصبح ضرورة إدارية؛ حيث تؤكد الدراسات أنه حجر الزاوية في القيادة الفعالة، فالقادة الأذكياء عاطفياً أقدر على إلهام فرقهم وإدارة التغيير. كما يرتبط الذكاء العاطفي بتحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية، حيث يمكن الموظفين من إدارة الضغوط والتعامل بمرونة مع التحديات. إضافة إلى ذلك، يلعب دوراً محورياً في بناء فرق عمل

متماسكة، وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال خلق مناخ عمل إيجابي يقوم على التقدير والفهم.

**٥.١.٣ النماذج النظرية وأبعاد الذكاء العاطفي:** تتعدد النماذج المفسرة للذكاء العاطفي بين "نموذج القدرة" (لماير وسالوفي) الذي يراه قدرة عقلية بحتة، و"النماذج المختلطة" التي تدمج القدرات مع السمات الشخصية. وتتبنى هذه الدراسة نموذج جولمان (Goleman) كونه الأنسب للتطبيقات الإدارية. ويتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية تنقسم إلى كفاءات شخصية واجتماعية:

١. **الوعي الذاتي (Self-awareness):** هو حجر الأساس للكفاءات العاطفية، ويعني القدرة على فهم الحالة المزاجية والعواطف والدوافع الشخصية وتأثيرها على الآخرين. ويشمل الوعي العاطفي، والتقييم الذاتي الدقيق لنقاط القوة والضعف، والثقة بالنفس.

٢. **إدارة الذات (Self-management):** وتُعرف أيضاً بالتنظيم الذاتي، وهي القدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات المزعجة وتوجيهها بشكل بناء. وتتضمن التحكم الذاتي، والجدارة بالثقة، والقدرة على التكيف مع التغيرات، والابتكار.

٣. **التحفيز الذاتي (Motivation):** يمثل القوة الدافعة الداخلية التي توجه المشاعر نحو تحقيق الأهداف. ويتميز القادة هنا بدافع الإنجاز العالي، والالتزام بأهداف المؤسسة، والمبادرة والتفاؤل حتى عند مواجهة النكسات.

٤. **التعاطف (Empathy):** هو البعد الذي ينقل التركيز إلى الآخرين، ويعني الوعي بمشاعر واحتياجات وهموم الآخرين. في القيادة، لا يعني التعاطف محاولة إرضاء الجميع، بل أخذ مشاعر الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

٥. **المهارات الاجتماعية (Social Skills):** وتسمى أيضاً إدارة العلاقات، وهي تمثل تنويعاً للأبعاد السابقة، وتُعرف بأنها البراعة في إحداث استجابات مرغوبة لدى الآخرين. وتشمل مهارات التأثير، والتواصل، وإدارة النزاع، والقيادة، وبناء الروابط، والعمل الجماعي.

## ٥.٢ المتغيرات التابعة:

**٥.٢.١ قيادة فرق العمل (Team Leadership):** تكتسب قيادة فرق العمل أهمية استثنائية في المؤسسات الجامعية التي تعتمد بطبيعتها على اللجان والمجموعات البحثية. وتُعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها توجيه وتسهيل عمل الفريق لتحقيق أقصى درجات الفعالية، حيث لا يركز القائد الفعال على إصدار الأوامر، بل على خلق بيئة تمكينية. ومن أبرز خصائص قائد الفريق الفعال: الرؤية الواضحة،

مهارات الاتصال، والقدرة على بناء الثقة والتمكين. ويؤكد (Goleman, 2002) أن القيادة الفعالة هي نتاج تفاعل بين سمات القائد والذكاء العاطفي.

**٥.٢.٢ رضا الموظفين (Employee Satisfaction):** يُعد رضا الموظفين مؤشراً حيوياً في الجامعات، حيث ينعكس على جودة البيئة التعليمية والبحثية. ويُعرفه لوك (Locke, 1976) بأنه "حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية". ويتكون الرضا الوظيفي من أبعاد متعددة تشمل: الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الإشراف، والرضا عن فرص الترقية، والعلاقات مع الزملاء. وتفسر "نظرية العاملين" لهيرزبرج (Herzberg) الرضا من خلال التمييز بين العوامل الصحية (التي يمنع غيابها الاستياء) والعوامل المحفزة (التي يؤدي وجودها للرضا والدافعية).

**٥.٢.٣ الأداء المؤسسي (Institutional Performance):** يمثل الأداء المؤسسي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها. وفي الجامعات، لا يُقاس الأداء بالمؤشرات المالية فحسب، بل بجودة المخرجات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع. ولضمان شمولية القياس، تعتمد الدراسة على أبعاد "بطاقة الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard) التي تشمل مناهير متعددة مثل العملاء (الطلاب)، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، إلى جانب المنظور المالي.

### ٥.٣ العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تفترض الدراسة وجود سلسلة سببية تبدأ من الذكاء العاطفي للقائد، حيث يزوده بالقدرة على إدارة ذاته وفهم مشاعر فريقه (الوعي والتعاطف)، مما يعزز من فعالية قيادته لفرق العمل. وتؤدي هذه القيادة الفعالة - القائمة على الدعم والاحترام - إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتقليل التوتر. وفي المحصلة النهائية، يترجم رضا الموظفين وفعالية الفرق إلى سلوكيات إيجابية (مثل المواطنة التنظيمية) تصب في تحسين الأداء المؤسسي العام للجامعة.

### ٦. مراجعة الدراسات السابقة

اتفقت وتوصلت كل من دراسة محارمه (٢٠٢٤)، ودراسة الرميحي (٢٠٢٤)، ودراسة حبوش والهاشمي (٢٠٢٤)، ودراسة Shah & Sah (٢٠٢٤)، ودراسة ميمون (٢٠٢٢)، ودراسة العويسية (٢٠٢٢)، ودراسة الذفيل (٢٠٢٢)، ودراسة نعيير (٢٠٢٢) إلى نتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (أو العوامل المرتبطة بالأداء البشري) على تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية ونجاح المشاريع في بيئات عمل متنوعة حكومية وخاصة. كما دعمت دراسة Wu (٢٠٢٤) هذه النتائج بإضافة "النجاح الوظيفي" كمتغير يتأثر إيجاباً بالذكاء العاطفي والروحانية في مكان العمل. بينما اختلفت هذه الدراسات في طبيعة العينات والبيئات، حيث ركز بعضها على القطاع الحكومي في قطر والسعودية والأردن،

والبعض الآخر على قطاعات تقنية في تايوان أو مؤسسات بريدية في الجزائر، إلا أنها أجمعت على النتيجة النهائية المتعلقة بالأداء.

وفي سياق القيادة وفعاليتها، توصلت دراسة Rodrigues et al (٢٠٢٤)، ودراسة Kiishi (٢٠٢٤)، ودراسة Kanuto (٢٠٢٤)، ودراسة Bahshwan (٢٠٢٤)، ودراسة Alregeb (٢٠٢٣)، ودراسة Santa et al (٢٠٢٣)، ودراسة الغزاوي (٢٠٢١)، ودراسة النظيري (٢٠٢١)، ودراسة بوشريط وعقون (٢٠٢٢) إلى أن الذكاء العاطفي والأنماط القيادية الإيجابية (كالقيادة التحويلية والاستراتيجية) تؤثر بشكل مباشر وحاسم في تعزيز فعالية القيادة والفعالية التشغيلية. واتفقت دراسة Watanabe et al (٢٠٢٤) ودراسة محدود وكماسي (٢٠٢٠) على أهمية الدور القيادي في تعزيز تماسك الفريق والعمل الجماعي، مع اعتبار تماسك الفريق متغيراً وسيطاً هاماً لنجاح المشاريع.

أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام، فقد اتفقت دراسة Othman et al (٢٠٢٤)، ودراسة Galal et al (٢٠٢٣)، ودراسة Abebe & Singh (٢٠٢٣)، ودراسة الحارثي (٢٠٢٣)، ودراسة برو (٢٠٢٢) على وجود ارتباط وثيق وتأثير إيجابي للذكاء العاطفي والقيادة الداعمة/الديمقراطية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية. وفي اتجاه مقارب ولكن من زاوية عكسية، توصلت دراسة Giao et al (٢٠٢٠) إلى أن الذكاء العاطفي يقلل من "نية ترك العمل" (دوران الموظفين)، مما يعزز الاستقرار الوظيفي. وفيما يخص المتغيرات الوسيطة والتفصيلية، توصلت دراسة النجار (٢٠٢٣) ودراسة Srimulyani et al (٢٠٢٣) إلى نتائج تؤكد الدور الوسيط المعقد للذكاء العاطفي وثقافة الشركة والالتزام العاطفي في العلاقة بين القيادة (الأخلاقية أو الشاملة) والسلوك الإبداعي أو الأداء. بينما اختلفت دراسة زغود (٢٠٢٠) جزئياً مع الإجماع العام، حيث وجدت أثراً لأبعاد الذكاء العاطفي على الأداء باستثناء بُعد "الدافعية" الذي لم يظهر له أثر دال. كما تميزت دراسة Abebe & Singh (٢٠٢٣) بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، وهو ما قد يختلف مع نماذج نظرية أخرى تقتض هذه الوساطة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام بحثي متزايد بمفاهيم الذكاء العاطفي والقيادة والأداء، وقد اعتمدت الغالبية العظمى منها على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وتوزعت جغرافياً بين بيئات عربية وأجنبية. ومع ذلك، تبرز **الفجوة البحثية** التي تعالجها الدراسة الحالية فيما يلي:

١. شمولية النموذج: ندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرات الأربعة (الذكاء العاطفي، قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي) في نموذج سببي متسلسل واحد، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على علاقات ثنائية أو ثلاثية فقط.

٢. التركيز على "قيادة فرق العمل": تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على "قيادة فرق العمل" تحديداً كمتغير وسيط، بدلاً من القيادة بمفهومها العام، وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي القائم على اللجان والمجموعات.

٣. الفجوة المكانية: تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تطبق هذا النموذج المتكامل في بيئة الجامعات الحكومية السعودية، وتحديداً في "جامعة الملك سعود بالأحساء"، مما يوفر رؤى خاصة لهذا السياق لم تغطيها الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

## ٧. الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج، مروراً بتوصيف المجتمع والعينة، وانتهاءً ببناء الأداة والتحقق من خصائصها السيكمترية والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### ٧.١ منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach). ويُعد هذا النهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، حيث يتيح وصف ظاهرة الذكاء العاطفي وقيادة الفرق ورضا الموظفين والأداء المؤسسي كما هي في الواقع، والتعبير عنها كمياً، ومن ثم تحليل البيانات لاختبار العلاقات السببية والتأثير المتبادل بين هذه المتغيرات.

وقد تم تصميم الدراسة باتباع أسلوب "البصلة البحثية" (Research Onion) انطلاقاً من الفلسفة الوضعية (Positivism) والنهج الاستنتاجي (Deductive)، واعتماد استراتيجية المسح (Survey) باستخدام الاستبانة لجمع البيانات المقطعية (Cross-sectional) من مجتمع الدراسة الكبير.

### ٧.٢ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القوى البشرية العاملة في جامعة الملك سعود للعلوم الصحية بالأحساء، وشمل كافة الفئات الوظيفية من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، والقيادات الأكاديمية والإدارية. ووفقاً للإحصائيات الرسمية للجامعة لعام ٢٠٢٤، بلغ إجمالي حجم المجتمع (٢٣,٨٧٢) فرداً. ويتميز هذا المجتمع بالتنوع، حيث تبلغ نسبة السعوديين فيه ٨٢٪، ويتوزع مناصفة بين الذكور والإناث بنسبة ٥٠٪ لكل

منهما، ويضم نخبة أكاديمية تصل إلى (٦,٣٥٠) عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم، مما يجعله مجتمعاً ثرياً ومناسباً للدراسة.

### ٧.٣ عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وانتشاره، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل العادل لجميع الفئات الوظيفية (قياديون، أكاديميون، إداريون). لتحديد حجم العينة الممثل، تم استخدام معادلة روبرت ماسون (Robert Mason's Formula) للمجتمعات المحدودة. وبناءً على حجم المجتمع البالغ (٢٣,٨٧٢)، وعند مستوى ثقة ٩٥٪ ونسبة خطأ مسموح به ٠.٠٥، أفرزت المعادلة حجم عينة مستهدف يبلغ (٣٨٢) مفردة. تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً على العينة المستهدفة، وبعد استبعاد الاستجابات غير المكتملة وغير الصالحة، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٣٤) استبانة، وهو العدد الفعلي الذي أجريت عليه التحليلات.

### ٧.٤ أداة الدراسة وإجراءات تصميمها:

تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها وتطوير بنودها بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والمقاييس العالمية المعتمدة. تضمنت الاستبانة جزأين رئيسيين:

• **الجزء الأول:** خصص للبيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

• **الجزء الثاني:** تضمن (٤٢) بنوداً موزعة على أربعة محاور رئيسية لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم قياس جميع البنود باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale)، حيث أعطيت الأوزان: (موافق بشدة=٥، موافق=٤، محايد=٣، غير موافق=٢، غير موافق بشدة=١).

وقد تم توزيع بنود الأداة ومصادر اشتقاقها كما يلي:

١. **محور الذكاء العاطفي (المتغير المستقل):** تضمن (٢٠) بنوداً موزعة على ٥ أبعاد (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز الذاتي، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، تم تطويرها استناداً إلى مقياس (Goleman, 1998) و (Mayer & Salovey, 1997).

٢. **محور قيادة فرق العمل (متغير تابع):** تضمن (٨) بنود موزعة على بعدين (الرؤية والتواصل، الدعم والتمكين)، استناداً إلى (Northouse, 2018).

٣. **محور رضا الموظفين (متغير تابع):** تضمن (٨) بنود موزعة على بعدين (الرضا عن العمل، الرضا عن الإشراف)، استناداً إلى (Locke, 1976).

٤. محور الأداء المؤسسي (متغير تابع): تضمن (٦) بنود تغطي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التركيز على الطلاب، العمليات، التعلم)، استناداً إلى (Kaplan & Norton, 1996).

#### ٧.٥ الصدق والثبات:

للتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، تم إجراء الاختبارات التالية:

- الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الأداة في صورتها الأولية على محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة والقيادة للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها، وتم تعديلها بناءً على ملاحظاتهم.
- صدق الاتساق الداخلي (Construct Validity): تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمتغير، وبين المتغيرات والدرجة الكلية للمقياس، كما يوضح الجدول (٢).

الجدول (١) معاملات ارتباط بيرسون للمتغيرات مع الدرجة الكلية للمقياس

| المتغير / البعد                | معامل الارتباط مع الدرجة الكلية | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|---------------------------------|---------------|
| الذكاء العاطفي (المتغير الكلي) | 0.910**                         | 0.000         |
| قيادة فرق العمل                | 0.840**                         | 0.000         |
| رضا الموظفين                   | 0.860**                         | 0.000         |
| الأداء المؤسسي                 | 0.764**                         | 0.000         |

\*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى (٠.٠٠١).

تشير القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط الظاهرة في الجدول، والتي تراوحت بين (٠.٧٦٤) كحد أدنى و(٠.٩١٠) كحد أقصى، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٠)، إلى تمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي والصدق البنائي، مما يؤكد أن جميع محاور الدراسة وفقراتها تصب في نفس البناء النظري وتقيسه بدقة متناهية، وهو ما يدعم صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

- ثبات الأداة (Reliability): تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، ويوضح الجدول (٣) قيم الثبات لكل متغير وللأداة ككل.

الجدول (٢) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة والأداة الكلية

| المتغير                  | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------|-------------|--------------------|
| الذكاء العاطفي (المستقل) | 20          | 0.891              |
| قيادة فرق العمل (تابع)   | 8           | 0.771              |

|       |    |                       |
|-------|----|-----------------------|
| 0.752 | 8  | رضا الموظفين (تابع)   |
| 0.706 | 6  | الأداء المؤسسي (تابع) |
| 0.932 | 42 | الثبات الكلي للمقياس  |

أظهرت نتائج اختبار الثبات قيماً مطمئنة للغاية ومناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث بلغ معامل الثبات للمقياس ككل قيمة مرتفعة جداً (٠.٩٣٢) متجاوزة الحد المقبول إحصائياً، كما سجل متغير الذكاء العاطفي أعلى ثبات فرعي (٠.٨٩١)، وحتى أدنى قيمة للمتغيرات التابعة كانت (٠.٧٠٦) وهي قيمة مقبولة، مما يؤكد استقرار الأداة وموثوقية البيانات المستخرجة منها وقابليتها لإعطاء نتائج مقاربة عند إعادة التطبيق في ظروف مماثلة.

## ٧.٦ أساليب المعالجة الإحصائية:

تم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأساليب التالية لتحليل البيانات:

١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة،

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابة المبحوثين نحو المتغيرات.

٢. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

٤. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار تأثير المتغير المستقل الكلي على كل متغير تابع بشكل منفصل.

٥. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغيرات التابعة.

## ٨. نتائج الدراسة

يستعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS). ويبدأ بعرض خصائص العينة، ثم تقييم جودة الأداة (الصدق والثبات)، يليه الإحصاء الوصفي للمتغيرات، وأخيراً اختبار الفرضيات.

### ٨.١ وصف خصائص عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٣٤) استبانة. يوضح الجدول (٣) توزيع العينة.

الجدول (٣) التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة الدراسة (ن = ١٣٤)

| المتغير        | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|----------------|---------|------------------|
| الجنس          | ذكر            | 69      | 51.5%            |
|                | أنثى           | 65      | 48.5%            |
| العمر          | أقل من ٣٠ سنة  | 38      | 28.4%            |
|                | 30 - ٣٩ سنة    | 37      | 27.6%            |
|                | 40 - ٤٩ 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          | 45      | 33.6%            |
| سنوات الخبرة   | أقل من ٥ سنوات | 37      | 27.6%            |
|                | 5 - ١٠ سنوات   | 34      | 25.4%            |
|                | 11 - ١٥ سنة    | 31      | 23.1%            |
|                | أكثر من ١٥ سنة | 32      | 23.9%            |
| المجموع        |                | 134     | 100%             |

تعكس البيانات الواردة في الجدول (٣) توازناً دقيقاً وبنية مثالية للعينة تعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها؛ حيث يظهر التكافؤ الجندي واضحاً بتقارب نسب الذكور (٥١.٥%) والإناث (٤٨.٥%)، كما تجمع العينة بين حيوية الشباب وخبرة الكبار، إذ تشكل الفئة العمرية الشابة (أقل من ٤٠ سنة) نحو ٥٦%، في حين يمتلك ٤٧% من العينة خبرة تزيد عن ١٠ سنوات، إضافة إلى المستوى التعليمي والوظيفي المرتفع، حيث يحمل ٦١.٢% مؤهلات عليا، وتتوزع الأدوار بتناسق بين الأكاديميين والإداريين والقياديين، مما يضمن تمثيلاً شاملاً لكافة أركان العمل الجامعي.

## ٨.٢ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) يوضح الجدول (٤) ترتيب أبعاد الذكاء العاطفي حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء العاطفي (ن = ١٣٤)

| الترتيب | البعد                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|---------|------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1       | التحفيز الذاتي         | 3.2071          | 0.729             | 64.1%           | متوسط          |
| 2       | إدارة الذات            | 3.1399          | 0.780             | 62.8%           | متوسط          |
| 3       | المهارات الاجتماعية    | 3.1213          | 0.819             | 62.4%           | متوسط          |
| 4       | الوعي الذاتي           | 3.1119          | 0.841             | 62.2%           | متوسط          |
| 5       | التعاطف                | 2.9534          | 0.859             | 59.1%           | متوسط          |
| -       | الذكاء العاطفي (الكلي) | 3.1067          | 0.492             | 62.1%           | متوسط          |

بينت النتائج أن المستوى العام للذكاء العاطفي لدى قادة الجامعة جاء "متوسطاً" بمتوسط حسابي (٣.١٠)، وهو ما يشير إلى امتلاكهم للمهارات العاطفية ولكن ليس بالمستوى "المرتفع" المأمول، وقد تصدر بُعد "التحفيز الذاتي" المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٢٠) مما يعكس دافعية داخلية جيدة للإنجاز، في حين حل بُعد "التعاطف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢.٩٥) ونسبة (٥٩.١٪)، وهو مؤشر يدعو للحذر نظراً لأهمية هذا البعد في القيادة الإنسانية، مما يبرز وجود فجوة تتطلب برامج تطويرية لسدها.

ثانياً: المتغيرات التابعة يوضح الجدول (٥) واقع المتغيرات التابعة في الجامعة.

الجدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة (ن = ١٣٤)

| الترتيب | المتغير               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|---------|-----------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1       | قيادة فرق العمل       | 3.0858          | 0.604             | 61.7%           | متوسط          |
| 2       | رضا الموظفين          | 3.0700          | 0.644             | 61.4%           | متوسط          |
| 3       | الأداء المؤسسي        | 3.0522          | 0.616             | 61.0%           | متوسط          |
| -       | المتوسط العام للتابعة | 3.0734          | -                 | 61.5%           | متوسط          |

جاءت جميع المتغيرات التابعة بمستويات مقاربة جداً وتدور حول التقدير "المتوسط" بمتوسط عام (٣.٠٧)، حيث تصدر "قيادة فرق العمل" القائمة، بينما حل "الأداء المؤسسي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٠٥)، وتشير هذه النتائج المتجانسة إلى أن بيئة العمل في الجامعة مستقرة ولكنها تعاني من ركود نسبي، حيث أن انخفاض الأداء المؤسسي قد يكون انعكاساً لمستويات الرضا والقيادة المتوسطة، مما يستدعي تدخلاً لتطوير هذه الجوانب للارتقاء بالأداء الكلي نحو التميز.

### ٨.٣ نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الذكاء العاطفي (كمتغير كلي) على كل متغير تابع.

الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي على المتغيرات التابعة

| المتغير التابع  | R     | R <sup>2</sup> | Beta  | قيمة F | مستوى الدلالة (Sig) | النتيجة |
|-----------------|-------|----------------|-------|--------|---------------------|---------|
| قيادة فرق العمل | 0.477 | 0.227          | 0.477 | 38.839 | 0.000               | دالة    |
| رضا الموظفين    | 0.432 | 0.187          | 0.432 | 30.308 | 0.000               | دالة    |
| الأداء المؤسسي  | 0.280 | 0.079          | 0.280 | 11.246 | 0.001               | دالة    |

تؤكد النتائج الإحصائية بشكل قاطع الدور المحوري للذكاء العاطفي، حيث ثبت وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً على جميع المتغيرات، وكان التأثير الأقوى على "قيادة فرق العمل" إذ فسر الذكاء العاطفي وحده (٢٢.٧٪) من التباين في الفعالية القيادية، يليه "رضا الموظفين" بنسبة تفسير (١٨.٧٪)، وأخيراً "الأداء المؤسسي" بنسبة (٧.٩٪)، ورغم تفاوت النسب إلا أن الدلالة الإحصائية القوية تؤكد أن الاستثمار في الذكاء العاطفي يعد رافعة أساسية لتحسين المخرجات القيادية والوظيفية والمؤسسية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية (الأبعاد الأكثر تأثيراً) تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أي الأبعاد تحديداً هو "المحرك" للتأثير.

الجدول (٧) الأبعاد المؤثرة دالاً إحصائياً على المتغيرات التابعة (Stepwise Method)

| المتغير التابع  | البعد المؤثر        | قيمة Beta | قيمة T | مستوى الدلالة | التفسير        |
|-----------------|---------------------|-----------|--------|---------------|----------------|
| قيادة فرق العمل | المهارات الاجتماعية | 0.250     | 3.108  | 0.002         | الأكثر تأثيراً |
|                 | التحفيز الذاتي      | 0.222     | 2.627  | 0.010         | مؤثر ثانوي     |
| رضا الموظفين    | إدارة الذات         | 0.193     | 2.192  | 0.030         | الأكثر تأثيراً |
|                 | التحفيز الذاتي      | 0.173     | 1.984  | 0.049         | مؤثر ثانوي     |
| الأداء المؤسسي  | التعاطف             | 0.307     | 3.432  | 0.001         | المؤثر الوحيد  |

تقدم نتائج الانحدار المتعدد خارطة طريق دقيقة للتطوير؛ حيث تبين أن "قيادة الفرق" تعتمد بشكل أساسي على "المهارات الاجتماعية" للتواصل و"التحفيز الذاتي" للإلهام، بينما يرتبط "رضا الموظفين" بمدى قدرة القائد على "إدارة الذات" (الاتزان الانفعالي) وامتلاكه للدافعية، وكانت النتيجة الأكثر لفتاً للانتباه أن "التعاطف" هو البعد الوحيد الذي أثر بشكل دال على "الأداء المؤسسي"، مما يعني أن الشعور الإنساني وفهم احتياجات الآخرين هو المحرك الخفي والحاسم لتحقيق النجاح المؤسسي الكلي، وهي نتيجة تفسر انخفاض الأداء المؤسسي نظراً لكون التعاطف هو البعد الأقل توفراً في العينة.

## ٩. مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الذكاء العاطفي وجميع المتغيرات التابعة (قيادة فرق العمل، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي) في جامعة الملك سعود جاء بمستوى "متوسط". وتُشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات الحالية إيجابية ولكنها لم تصل بعد إلى مرحلة التميز، مما يعني وجود فجوة تتطلب التطوير للارتقاء بالأداء.

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للذكاء العاطفي ككل على جميع المتغيرات التابعة. تتفق هذه النتيجة مع الإطار النظري لجولمان (Goleman, 2002) ومع دراسات حديثة مثل دراسة (Kiishi, 2024) ودراسة (Rodrigues et al., 2024) التي أكدت أن الذكاء العاطفي هو حجر الزاوية في القيادة الفعالة والرضا الوظيفي.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية، كشفت الدراسة عن نتائج دقيقة ومهمة:

١. **في مجال قيادة فرق العمل:** كان التأثير الأكبر لبعدي "المهارات الاجتماعية" و"التحفيز الذاتي". وتفسر هذه النتيجة بأن القيادة عملية اجتماعية تتطلب مهارات تواصل وإقناع (اجتماعية) وشغفاً وإلهاماً (تحفيز)، وهو ما يتفق مع دراسة (Bahshwan, 2024).

٢. **في مجال رضا الموظفين:** برز تأثير بعدي "إدارة الذات" و"التحفيز الذاتي". وهذا يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالأمان والرضا عندما يكون قائدهم متزاناً انفعالياً (إدارة الذات) وإيجابياً (متحفزاً)، مما يعزز الاستقرار النفسي في بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Othman et al., 2024).

٣. **في مجال الأداء المؤسسي:** انفرد بُعد "التعاطف" بكونه المؤثر الوحيد والدال إحصائياً. وتُعد هذه النتيجة الأبرز في الدراسة، حيث تؤكد أن الجانب الإنساني وفهم القائد لاحتياجات ومشاعر منسوبيه

هو المحرك الحقيقي للأداء الكلي للمؤسسة، وهي نتيجة تتسق تماماً مع الطرح الحديث حول "القيادة المتعاطفة" وأثرها على الإنتاجية كما في دراسة (Mehra & Srivastava, 2024).

## ١٠. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي ليس مجرد سمة شخصية ثانوية، بل هو كفاءة جوهرية تؤثر بشكل مباشر في مفاصل العمل الجامعي. فقد تبين أن القادة الذين يمتلكون مهارات اجتماعية وتحفيزاً ذاتياً هم الأقدر على قيادة فرقهم بفاعلية، وأن القادة المترنين انفعالياً هم المصدر الأساسي لرضا الموظفين. والأهم من ذلك، أن "التعاطف" هو المفتاح السحري لتحسين الأداء المؤسسي. وعليه، فإن الاستثمار في تنمية رأس المال العاطفي للقادة هو استثمار استراتيجي لتحقيق أهداف الجامعة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

## ١١. التوصيات

بناءً على النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- إدراج مقاييس الذكاء العاطفي كجزء أساسي من معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، وربط الترقية للمناصب القيادية بمستوى الكفاءة العاطفية.
- تصميم ورش عمل تركز تحديداً على تنمية "المهارات الاجتماعية" و"التحفيز" لكافة القادة لرفع فاعلية الفرق، وتكثيف التدريب على "إدارة الذات" لتحسين بيئة العمل ورضا الموظفين.
- نظراً لأهمية التعاطف القصوى في الأداء المؤسسي، يجب إطلاق مبادرات تشجع القادة على الاستماع النشط وتقدير الظروف الإنسانية للموظفين والطلاب.
- مراجعة المهام الوظيفية لإثرائها وجعلها أكثر تحدياً لرفع مستوى "الرضا عن العمل" الذي ظهر متوسطاً.
- اعتماد مؤشرات قياس أداء دورية تشمل جودة المناخ التنظيمي ورضا الموظفين كجزء من تقييم الأداء المؤسسي للجامعة.

## ١٢. مقترحات لدراسات مستقبلية

نقترح الدراسة إجراء بحوث حول: أثر برامج تدريب الذكاء العاطفي (دراسة تجريبية)، ودور التعاطف كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وأثر الذكاء العاطفي للقائد على "الأمان النفسي" والابتكار.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو شهاب، ر.، وجبران، م. (٢٠٢٠). الذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس. مجلة الدراسات التربوية والنفسية.
- الحارثي، أ. ح. (٢٠٢٣). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي، (٥٢)، ١٩٨-٢٢٧.
- الذفيل، ز. إ. (٢٠٢٢). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- الرميحي، س. ع. (٢٠٢٤). أثر استخدام الذكاء العاطفي على أداء موظفي الجهات الحكومية بدولة قطر. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٥(٥٩)، ٢٣-١.
- الزهراني، ع.، وآخرون. (٢٠٢٣). الذكاء العاطفي والقيادة الأكاديمية. دار النشر الجامعي.
- السامرائي، م. (٢٠١٨). الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية. دار الفكر.
- العمراني، م. (٢٠٢٢). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية.
- العويسية، أ. م. (٢٠٢٢). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عُمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية].
- الغزاوي، ك. ع. (٢٠٢١). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء].
- النجار، س. أ. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٤(٢)، ٢٣٣-٢٧٨.
- النظيري، س. ع. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية].
- بونوة، ع. (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر].
- بوشريط، أ.، وعقون، ن. (٢٠٢٢). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين [رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥].
- برو، ه. (٢٠٢٢). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر].

- حبوش، ث. ع.، والهاشمي، ف. س. (٢٠٢٤). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.
- حمدود، ز.، وكماسي، أ. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح].
- زغود، ع. (٢٠٢٠). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر].
- ماضي، خ. (٢٠١٤). الذكاء العاطفي في المؤسسات الحكومية. دار المعرفة.
- محارمه، ث. م. (٢٠٢٤). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. *International Minnesota of Academic Journal*، ٢(٦)، ١-٢٥.
- ميمون، ط. (٢٠٢٢). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بريد الجزائر. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ٧(٢)، ٥٢-٧١.
- نعيير، ج. أ. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، ٤(٦)، ١-٢٧.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abebe, D. W & ,.Singh, D. P. (2023). The relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and job performance. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 1-8.
- Alregeb, T. Z. M. (2023). The interactive role of emotional intelligence in the relationship between positive leadership behaviors and job involvement. *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.
- Galal, N. M. H., et al. (2023). The effect of emotional intelligence on job satisfaction through the mediating effect of transformational leadership. *Open Access Library Journal*, 10, e10282.

- Giao, H. N. K., et al. (2020). The effect of emotional intelligence on turnover intention. *Sustainability*, 12(3), 1857.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2002). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Kanuto, A. E. (2024). Exploring the role of emotional intelligence in leadership effectiveness. *International Journal of Science and Business*, 40(1), 107–123.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kiishi, V. D. (2024). The role of emotional intelligence in effective leadership and its impact on team performance. *International Journal of Business and Management Review*, 12(2), 75–138.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In *Emotional development and emotional intelligence*.
- Mehra, V., & Srivastava, S. (2024). The role of empathy in leadership on employee satisfaction. *Economic Sciences*, 20(2), 107–115.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Othman, M. I., et al. (2024). The relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*.
- Rodrigues, R., et al. (2024). The impact of perceived leadership effectiveness and emotional intelligence on employee satisfaction. *Merits*, 4(4), 490–501.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Santa, R., et al. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness. *PLoS ONE*, 18(8).
- 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).
- Watanabe, W. C., et al. (2024). The impact of emotional intelligence on project success. *International Journal of Engineering Business Management*.
- Wu, S. M. (2024). Emotional intelligence and workplace spirituality in predicting career success. *Behavioral Sciences*, 14(12).