

دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظفين بالتطبيق على شركة STC للاتصالات في مدينة الرياض

أسم الباحثة ة:

مي حلمي الكحلوت

الرقم الجامعي:

232002090

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	قائمة الجداول
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة البحث
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. اسئلة الدراسة
9	1.5. اهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. الدراسة الميدانية
12	1.9. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
16	2.2. مفهوم أداء الموظفين
20	2.4. العلاقة بين الذكاء العاطفي و أداء الموظفين
22	2.5. الخاتمة
25	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
26	3.1. المقدمة
26	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
27	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
28	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
29	3.5. طريقة جمع البيانات
31	3.6. أنواع البيانات
32	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
33	3.8. الخاتمة
34	قائمة المراجع
38	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة (من اعداد الباحثة)	1
27	منهجية البحث (من اعداد الباحثة)	2
19	خريطة ذهنية المصدر: (مسعودي)	3

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
29	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الذكاء العاطفي من (اعداد الباحثة)	1
30	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء الموظفين من (اعداد الباحثة)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبح التركيز على المهارات غير التقنية، مثل الذكاء العاطفي، ضرورة حتمية لضمان نجاح الأفراد والمنظمات. الذكاء العاطفي، الذي يشمل القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، وتنظيمها، والتعامل معها بفعالية، يلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

يشير دانييل جولمان (1995) إلى أن الذكاء العاطفي يتضمن خمسة مكونات رئيسية: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية. هذه المكونات تساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وتحسين قدرتهم على التعامل مع الضغوط، واتخاذ قرارات فعالة.

أظهرت الدراسات أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأداء الوظيفي. ففي دراسة أجراها كريشمان وآخرون (2018) في ماليزيا، تبين أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، خاصة في مجالات الإدارة الذاتية والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات. كما أشار تحليل تلوي أجراه أوبويل وآخرون (2011) إلى أن الذكاء العاطفي يتنبأ بأداء الموظفين بشكل ملحوظ.

في السياق العربي، أظهرت دراسة أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة أن إدراك الموظفين لذكاء مديريهم العاطفي يفسر نسبة كبيرة من التباين في رضاهم الوظيفي وارتباطهم بالمجموعة. (Alkahtani, 2011) هذه النتائج تؤكد أهمية تطوير الذكاء العاطفي لدى القادة لتعزيز الأداء الجماعي وتقليل معدلات دوران الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب الذكاء العاطفي دورًا في تعزيز رفاهية الموظفين وتقليل معدلات الاحتراق الوظيفي. تشير دراسة كاريمي وآخرون (2021) إلى أن الذكاء العاطفي يتنبأ بالتمكين النفسي وجودة الرعاية المقدمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين.

على الرغم من هذه النتائج الإيجابية، لا تزال هناك فجوات في فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، خاصة في السياقات الثقافية المختلفة. لذلك، يسعى هذا البحث إلى استكشاف

دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظفين، مع التركيز على الفجوات النظرية والتطبيقية، وأهمية البحث على المستويين النظري والتطبيقي.

في العقود الأخيرة، لم تعد الكفاءة التقنية وحدها كافية لتحقيق التميز المهني، بل أصبح من الضروري امتلاك الموظف لمهارات ناعمة تعزز من تعامله مع محيطه الوظيفي، وتدفعه للتكيف مع التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة. من بين هذه المهارات، يبرز الذكاء العاطفي كعنصر جوهري يؤثر في جودة التواصل، وسرعة اتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

وقد بينت الأدبيات أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي يتمتعون بقدرة أكبر على التحكم في انفعالاتهم، وتحليل المواقف بطريقة موضوعية، والتعامل بمرونة مع زملائهم ومديرهم، مما يؤدي إلى تعزيز بيئة عمل أكثر تعاونًا وأقل توترًا. كما أن القادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفيًا مرتفعًا، غالبًا ما ينجحون في تحفيز فرقهم وتحقيق نتائج ملموسة على صعيد الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي.

ولا يقتصر تأثير الذكاء العاطفي على الجانب الفردي فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء المؤسسي العام، إذ تُعد المؤسسات التي تعزز الذكاء العاطفي في ثقافتها التنظيمية أكثر قدرة على مواجهة التغيرات والتكيف مع الأزمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى. فالذكاء العاطفي يسهم في خفض النزاعات، وتعزيز الانتماء، ورفع مستوى أداء الموظفين، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من استقرار المؤسسة.

وتتزايد أهمية هذا الموضوع في عصر ما بعد الجائحة، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة ملحة إلى موظفين قادرين على التعامل مع الضغوط النفسية والبيئات المتغيرة باستمرار. كما أظهرت التحولات الرقمية والانتقال إلى نماذج العمل الهجينة الحاجة إلى تعزيز مهارات التفاعل العاطفي والإداري لدى الموظفين لضمان تماسك فرق العمل عن بعد، والحفاظ على مستويات عالية من الأداء الوظيفي.

بناءً على ذلك، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على العلاقة بين الذكاء العاطفي وتحسين أداء الموظفين من منظور شامل، يراعي العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المؤثرة في بيئة

العمل، ويهدف إلى تقديم رؤية تطبيقية تدعم المؤسسات في بناء استراتيجيات فعالة لتطوير الذكاء العاطفي كأداة لتحسين الأداء العام.

1.2. مشكلة البحث

رغم الاعتراف المتزايد بأهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تستكشف تأثيره المباشر على أداء الموظفين، خاصة في السياقات الثقافية المختلفة. تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، وتحديد العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في هذه العلاقة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

بالرغم من التوسع في دراسة الذكاء العاطفي في مجالات متعددة، إلا أن هناك قصورًا في الأطر النظرية التي توضح بعمق العلاقة بين مكونات الذكاء العاطفي وأداء الموظفين، وخاصة في القطاعات غير التقليدية مثل القطاع غير الربحي أو الحكومي. كما أن العديد من الدراسات تركز على الذكاء العاطفي كمتغير مستقل دون التطرق لتأثير المتغيرات الوسيطة مثل القيادة التحويلية، أو الثقافة التنظيمية، أو ضغوط العمل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

رغم وجود مؤشرات قوية على تأثير الذكاء العاطفي على الأداء، إلا أن الواقع العملي يُظهر قلة في البرامج المؤسسية التي تعتمد على التدريب الفعلي لتطوير الذكاء العاطفي. كما أن القياس الميداني لأثر الذكاء العاطفي على أداء الموظفين ما يزال محدودًا، حيث تفتقر الكثير من المؤسسات إلى أدوات قياس دقيقة أو نماذج تقييم فعالة لهذا الجانب.

سؤال البحث الرئيسي: ما دور الذكاء العاطفي في تحسين مستوى أداء الموظفين؟

1.3. أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذا البحث في تسليطه الضوء على دور الذكاء العاطفي كعامل مؤثر في تحسين أداء الموظفين، من خلال فهم العلاقة بين المهارات العاطفية والسلوك الوظيفي. كما يساهم في تقديم رؤية علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج تدريبية تساعد على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ويزود المؤسسات بأداة فعالة لتحسين بيئة العمل وبناء فرق أكثر تفاعلاً واستقراراً.

1.3.1. على المستوى النظري:

يساهم هذا البحث في سد الفجوة المعرفية من خلال تقديم إطار متكامل يربط بين الذكاء العاطفي كمفهوم نفسي تنظيمي، وبين أداء الموظفين من خلال تحليل المكونات الدقيقة للعلاقة بينهما. كما يعزز البحث من بناء نظرية محلية تراعي خصوصية السياق الثقافي الخليجي والعربي، ويضيف للأدبيات الأكاديمية من خلال الجمع بين رؤى علم النفس الإداري وسلوكيات العاملين.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على صعيد الممارسة، يمكن أن يقدم البحث توصيات عملية لصناع القرار داخل المؤسسات، لبناء استراتيجيات تدريب وتقييم تعتمد على الذكاء العاطفي كأداة لتحسين الأداء الوظيفي. كما يمكن أن يدعم تصميم برامج تنموية مستدامة لتطوير المهارات العاطفية والاجتماعية للموظفين في مختلف المستويات الوظيفية.

ومن المتوقع أن يساهم البحث في بناء أدوات تقييم مهني تساعد مديري الموارد البشرية على قياس مستوى الذكاء العاطفي بدقة وربطه بالأداء الفعلي للموظف، مما يتيح إمكانية التوظيف الأفضل، والتدريب المستهدف، وتحديد الكفاءات القابلة للتطوير.

1.4. اسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: ما دور الذكاء العاطفي على أداء الموظفين؟

- السؤال الفرعي 1: ما مدى تأثير الوعي بالعواطف على أداء الموظفين؟
- السؤال الفرعي 2: ما هو دور استخدام العاطفة من قبل القادة في تحسين أداء الموظفين؟
- السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر التفاؤل وفهم العواطف بين القادة والموظفين على مستوى

أداء الموظفين؟

1.5. اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة دور الذكاء العاطفي على التزام الموظفين.

- الهدف الفرعي 1: تقييم تأثير الوعي بالعواطف على أداء موظفين الشركة.
- الهدف الفرعي 2: تقييم دور استخدام العاطفة في تحسين أداء الموظفين.
- الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير التفاؤل وفهم العواطف على مستوى أداء الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأداء

الموظفين

■ الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الوعي بالعواطف

وأداء الموظفين

■ الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين استخدام العاطفة

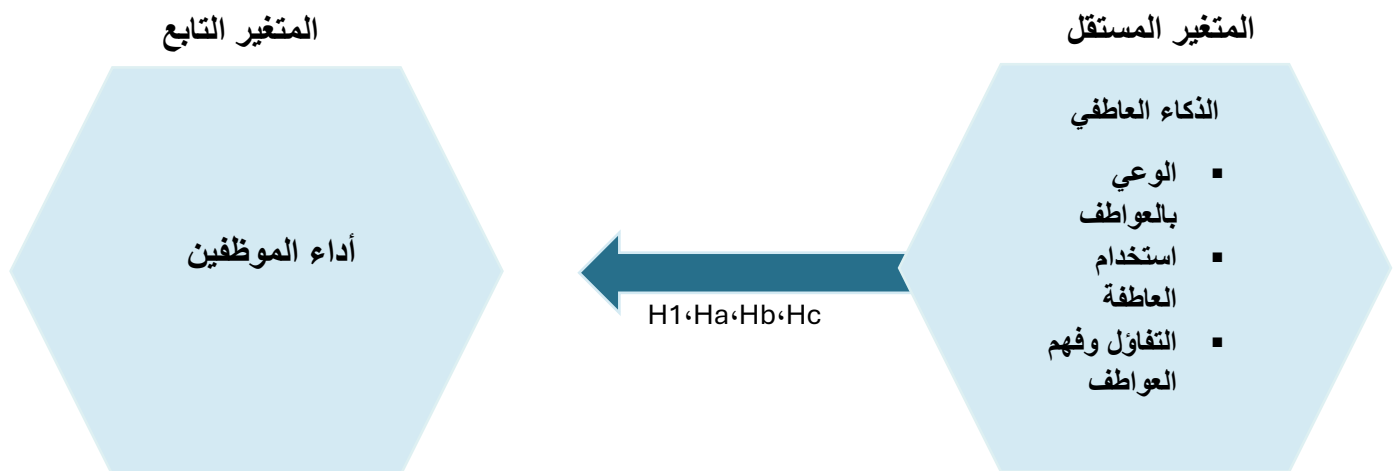
وأداء الموظفين

■ الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين التفاؤل وفهم

العواطف وأداء الموظفين

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): صمم بواسطة الباحثة

1.8. الدراسة الميدانية

تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) من أبرز الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة الرياض، حيث تضم عددًا كبيرًا من الموظفين في مجالات إدارية وتقنية وخدمية مختلفة، مما يجعلها بيئة مناسبة لإجراء دراسة ميدانية حول دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظفين. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى موظفي شركة STC في الرياض، وقياس مستوى أدائهم الوظيفي، إضافة إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء الموظفين في بيئة عمل تتسم بالتطور السريع وضغوط العمل والتعامل المباشر مع العملاء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت الاستبانة محاور لقياس أبعاد الذكاء العاطفي مثل الوعي بالذات، وضبط الانفعالات، والتعاطف، ومهارات التواصل، إلى جانب محاور لقياس أداء الموظفين من حيث جودة العمل، والالتزام، والتعاون، والقدرة على حل المشكلات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، حيث تبين أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي كانوا أكثر قدرة على التعامل مع ضغوط العمل، وأفضل في التواصل مع الزملاء والعملاء، وأكثر التزامًا وجودة في أداء مهامهم. وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني شركة STC لبرامج تدريبية وتنموية تهتم بتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين لما لها من أثر واضح في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة بيئة العمل. (شركة STC)

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعد الذكاء العاطفي من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين أداء الموظفين، حيث يساعدهم على فهم مشاعرهم وإدارتها بفعالية، والتعامل الإيجابي مع الآخرين داخل بيئة العمل، مما يعزز التعاون ويزيد من الإنتاجية وجودة الأداء. كما يساهم في تقليل ضغوط العمل، وتحسين مهارات التواصل، وبناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

2.2. مفهوم الذكاء العاطفي

التعريفات

- يُعرف الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين وفهمها وتنظيمها واستخدامها بطريقة إيجابية في توجيه السلوك والتفكير .
- يشير إلى مهارات تساعد على التفاعل الفعال مع الآخرين وتحقيق التوازن النفسي والنجاح المهني .
- عرّفه ماير وسالوفي بأنه مجموعة من القدرات العقلية التي تشمل إدراك العواطف واستخدامها وفهمها وتنظيمها. (Mayer & Salovey, 1997)
- عرّفه جولمان بأنه القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، وتحفيز الذات، وإدارة الانفعالات في العلاقات. (Goleman, 1995)
- يرى بار-أون أنه مجموعة من الكفاءات غير المعرفية التي تساعد الفرد على التكيف مع الضغوط ومتطلبات الحياة. (Bar-On, 2006)

ابعاده

نموذج جولمان: (Goleman, 1998)

- الوعي الذاتي: إدراك الفرد لمشاعره وتأثيرها .
- تنظيم الذات: التحكم في الانفعالات وإدارتها .
- الدافعية: توجيه السلوك لتحقيق الأهداف .
- التعاطف: فهم مشاعر الآخرين .
- المهارات الاجتماعية: بناء علاقات فعّالة والتواصل الجيد .

نموذج بار-أون: (Bar-On, 2006)

- الكفاءة الشخصية (مثل الوعي الذاتي وتقدير الذات) .
- الكفاءة الاجتماعية (مثل التعاطف والمسؤولية الاجتماعية) .
- إدارة الضغوط (التحكم في التوتر) .
- التكيف (المرونة وحل المشكلات) .
- المزاج العام (التفاؤل والسعادة) .

نموذج ماير وسالوفي: (Mayer & Salovey, 1997)

- إدراك العواطف .
- استخدام العواطف في التفكير .
- فهم العواطف .
- تنظيم العواطف .

تطورات

- بدأ المفهوم من فكرة "الذكاء الاجتماعي" التي طرحها ثورنديك في أوائل القرن العشرين .
- تطور مع نظرية الذكاءات المتعددة لجاردنر التي تضمنت الذكاء الشخصي والاجتماعي .
- ظهر بشكل علمي واضح في التسعينيات مع ماير وسالوفي .

- شهد تطوراً حديثاً من خلال الدراسات التي تربطه بأداء الموظفين والرضا الوظيفي والصحة النفسية. (Mayer et al., 2004)

نظرياته

• نموذج القدرة: (Ability Model)

- يركز على الذكاء العاطفي كقدرات عقلية لمعالجة المعلومات الانفعالية .
- يشمل إدراك وفهم وتنظيم العواطف. (Mayer et al., 2004)

• النموذج المختلط: (Mixed Model)

- يجمع بين القدرات العقلية والسمات الشخصية .
- يربط الذكاء العاطفي بالأداء القيادي والمهني. (Goleman, 1998)

• نموذج السمات: (Trait Model)

- يرى الذكاء العاطفي كجزء من الشخصية .
- يركز على إدراك الفرد لقدراته العاطفية. (Petrides, 2009)

2.3. مفهوم أداء الموظفين

تعريفاته:

لقد تعددت التعاريف مفهوم أداء الموظفين نذكر منها: _إداء الموظفين: " هو تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً يحدث لبس أو تداخل بين ال اداء والجهود فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج". كما يعرف : "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية

التي يؤدي بها العاملون مهامهم ، أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها . باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية " .

وهو أيضا : " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به" .

استنادا مما سبق يمكن تعريف اداء الموظفين على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل أتمام مهام الوظيفة الموكلة له، ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.(مسعودي).

أبعاده

اداء الموظفين هو مفهوم متعدد الأبعاد، ويمكن تحديد أهم أبعاده على النحو التالي:

- الأداء المهمة: (Task Performance) ويشير إلى المهام والواجبات الرئيسية المحددة في وصف الوظيفة، والتي يقوم بها الموظف بكفاءة وفعالية (Borman & Motowidlo, 1997). ويتضمن هذا البعد مدى إنجاز الموظف للمهام الموكلة إليه وجودة عمله.

- الأداء السياقي: (Contextual Performance) ويشير إلى السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية للمنظمة، مثل المبادرة الشخصية والتعاون مع الزملاء وتقديم المساعدة (Borman & Motowidlo, 1997). وهذا البعد يعكس مدى مساهمة الموظف في تحسين بيئة العمل.

- الأداء التكيفي: (Adaptive Performance) ويشير إلى قدرة الموظف على تعديل سلوكياته واستجاباته لمواجهة التغييرات والمتطلبات المتجددة في بيئة العمل (Pulakos et al., 2000). وهذا البعد يعكس مرونة الموظف وقدرته على التكيف.

- السلوكيات السلبية: (Counterproductive Work Behaviors) وهي السلوكيات التي تضر بالمنظمة، مثل الغياب المتكرر والسرقة وإساءة استخدام الموارد (Rotundo & Sackett, 2002). وهذا البعد يعكس مدى انخراط الموظف في سلوكيات ضارة بالمنظمة.

إن فهم هذه الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي يساعد المنظمات على تصميم نظم تقييم أداء فعالة وشاملة، والتركيز على تطوير الجوانب المهمة لأداء الموظفين

تطوراته

لتطور في اداء الموظفين هو موضوع واسع ومتعدد الجوانب، ويمكن تلخيص بعض التطورات البارزة على النحو التالي:

- **التركيز على الكفاءات والمهارات:** هناك اتجاه متزايد نحو تقييم اداء الموظفين من خلال قياس الكفاءات والمهارات الفردية بدلاً من التركيز فقط على المخرجات (Campion et al., 2011). هذا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ووضع خطط تطوير وتدريب مناسبة.

- **الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا:** تمكن التطورات التكنولوجية من رقمنة وأتمتة العديد من عمليات تقييم الأداء، مما يزيد من الموضوعية والشفافية (Cascio & Montealegre, 2016). كما أن الأدوات التكنولوجية تساعد في جمع بيانات أداء أكثر تفصيلاً وتحليلها بشكل أكثر فعالية.

- **التركيز على التنمية المستمرة:** هناك اهتمام متزايد بتطوير الموظفين بشكل مستمر من خلال التدريب والتطوير المهني، بدلاً من الاعتماد على تقييم أداء سنوي منفصل (Aguinis & Kraiger, 2009). هذا يساعد في ضمان استمرارية التحسين والنمو.

- **إدارة الأداء المتكاملة:** تتجه المنظمات نحو نهج إدارة الأداء أكثر تكاملاً، بما في ذلك ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة وتوفير التغذية الراجعة والتوجيه المستمر (DeNisi & Murphy, 2017). هذا يساعد في ضمان محاذاة جهود الموظفين مع استراتيجية المؤسسة.

نظرياته

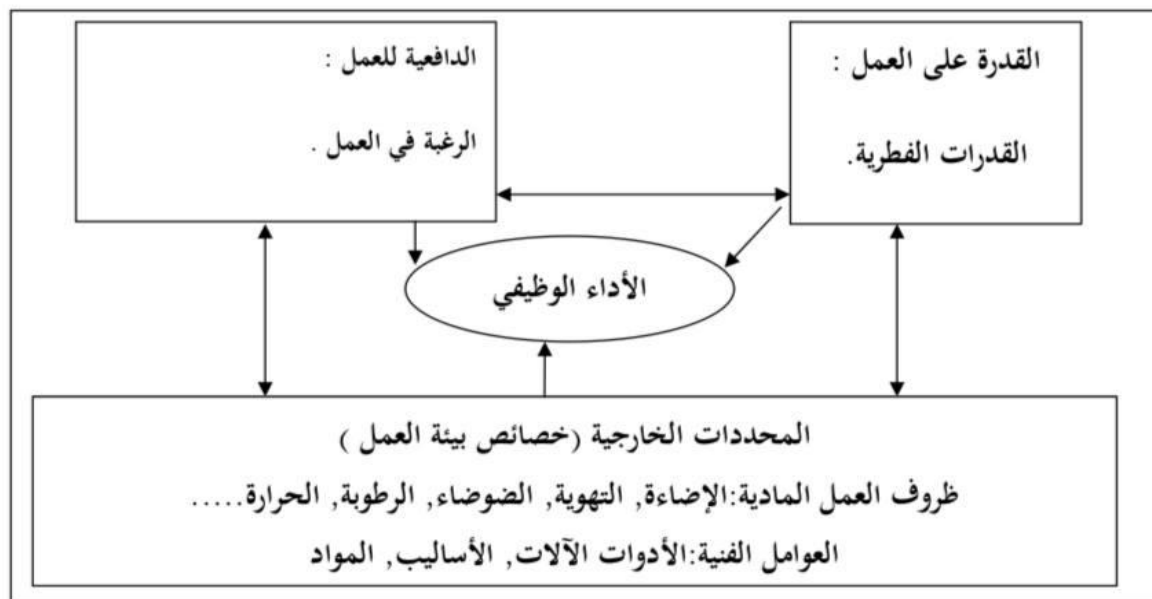
- **نظرية التوقعات: (Expectancy Theory)** وضعها فروم (Vroom, 1964)، وتفترض أن اداء الموظفين ينتج عن إدراك الموظف لأنه سيؤدي إلى نتائج مرغوبة
- **نظرية العدالة: (Equity Theory)** وضعها آدمز (Adams, 1963)، وتفترض أن الموظف يقارن مدخلاته (الجهد المبذول) بمخرجاته (المكافآت)، ويسعى إلى تحقيق التوازن

- نظرية الهدف: (Goal-Setting Theory) وضعها لوك وآخرون (Locke et al., 1981)، وتفترض أن الأهداف الواضحة والتحفيزية تؤدي إلى أداء أفضل.

- نظرية الكفاءة الذاتية: (Self-Efficacy Theory) وضعها باندورا (Bandura, 1986)، وتفترض أن إدراك الموظف لقدراته يؤثر على مستوى أدائه

هذه النظريات توفر إطارًا نظريًا لفهم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين للموظفين، مما يساعد المنظمات على تصميم ممارسات إدارية فعالة لتحفيز وتطوير أداء الموظفين.

وهناك أيضا عوامل مؤثرة على أداء الموظفين:



الشكل (3) المصدر: (مسعودي)

2.4. العلاقة بين الذكاء العاطفي و أداء الموظفين

تتجلى العلاقة بين الذكاء العاطفي وتحسين أداء الموظفين بشكل أكثر وضوحًا عند تطبيقه في بيئة عمل متقدمة مثل شركة stc ، حيث يعتمد نجاح العمل في قطاع الاتصالات على سرعة الاستجابة، وجودة الخدمة، وكفاءة التفاعل بين الموظفين والعملاء. فالذكاء العاطفي يمكن الموظفين من فهم مشاعرهم والتحكم فيها بفعالية، مما يساعدهم على التعامل مع ضغوط العمل اليومية وتقليل التوتر، وبالتالي الحفاظ على مستوى عالٍ من التركيز والإنتاجية. كما أن قدرة الموظف على إدارة انفعالاته تساهم في تجنب ردود الفعل السلبية في المواقف الحساسة، خاصة في التعامل مع العملاء أو أثناء الأزمات التشغيلية.

ومن جانب آخر، يعزز الذكاء العاطفي مهارات التواصل الفعال داخل بيئة العمل، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعبير عن أفكارهم بوضوح وفهم الآخرين، مما يقلل من سوء الفهم ويزيد من كفاءة التنسيق بين الفرق المختلفة داخل الشركة. وهذا الأمر مهم بشكل خاص في شركة كبيرة مثل stc التي تعتمد على العمل الجماعي والتكامل بين الإدارات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن تنمية التعاطف لدى الموظفين تساهم في تحسين جودة العلاقات المهنية، وتعزز روح التعاون، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار.

وفيما يتعلق بخدمة العملاء، يلعب الذكاء العاطفي دورًا محوريًا في تحسين تجربة العميل، حيث يساعد الموظفين على فهم احتياجات العملاء ومشاعرهم والتعامل معهم بأسلوب مرن واحترافي، مما يرفع من مستوى رضا العملاء ويعزز ولائهم للشركة. وهذا يعد عنصرًا أساسيًا في قطاع الاتصالات الذي يشهد منافسة عالية ويتطلب الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

كما يساهم الذكاء العاطفي في تطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، إذ يساعد الموظفين على الموازنة بين الجوانب العقلانية والعاطفية عند مواجهة التحديات، مما يؤدي إلى قرارات أكثر دقة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم في إدارة الصراعات داخل بيئة العمل بطريقة بناءة، حيث يتم التعامل مع الخلافات بهدوء وموضوعية، مما يقلل من تأثيرها السلبي على الأداء العام.

وعلى المستوى القيادي، يُعد الذكاء العاطفي من أهم السمات التي يجب أن يتمتع بها القادة في شركة stc ، حيث يمكنهم من فهم احتياجات الموظفين وتحفيزهم وبناء علاقات قائمة على الثقة

والاحترام. فالقائد الذكي عاطفياً يستطيع خلق بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. كما أن هذا النوع من القيادة يساهم في تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الذكاء العاطفي يمثل عنصراً استراتيجياً في تحسين أداء الموظفين داخل شركة stc ، حيث يساهم في رفع كفاءة الأفراد، وتعزيز جودة العلاقات المهنية، وتحسين تجربة العملاء، ودعم القيادة الفعالة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة بكفاءة واستدامة أعلى في ظل بيئة تنافسية متسارعة (Goleman, 1998) ؛ Mayer et al., 2004؛ (Côté, 2014).

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة والإسهامات النظرية التي تناولت متغيري الدراسة، وهما الذكاء العاطفي وأداء الموظفين، حيث تم التعمق في المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل متغير، وعرض أبرز التعريفات التي قدمها الباحثون، والتي أكدت أن الذكاء العاطفي يمثل قدرة الفرد على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين، وتنظيمها، وتوظيفها بطريقة فعالة في المواقف المختلفة، بما يسهم في تحسين التفاعل الإنساني داخل بيئة العمل. كما تم تناول مفهوم أداء الموظفين باعتباره مقياساً لمدى كفاءة وفعالية الموظف في إنجاز المهام الموكلة إليه، وتحقيق الأهداف التنظيمية وفق معايير محددة.

وقد أظهرت المراجعة النظرية أن كلا المتغيرين يتميزان بطابع متعدد الأبعاد، حيث يشمل الذكاء العاطفي مجموعة من الأبعاد مثل الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، في حين يتضمن أداء الموظفين أبعاداً مختلفة مثل أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، والسلوكيات السلبية. ويعكس هذا التعدد في الأبعاد الطبيعة المعقدة للعلاقة بين المتغيرين، حيث لا يمكن تفسير أداء الموظفين بمعزل عن العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر في سلوك الموظف داخل المنظمة.

كما تم التطرق إلى التطورات التاريخية للذكاء العاطفي، بدءاً من ارتباطه بمفهوم الذكاء الاجتماعي، وصولاً إلى النماذج الحديثة التي قدمها كل من جولمان وماير وسالوفي وبار-أون، والتي أسهمت في ترسيخ هذا المفهوم كأحد أهم محددات النجاح المهني والتنظيمي. وفي السياق ذاته، تم استعراض تطورات مفهوم الأداء الوظيفي، الذي لم يعد يقتصر على قياس النتائج فقط، بل أصبح يشمل تقييم السلوكيات والمهارات والكفاءات، مع التركيز على دور التكنولوجيا في تطوير نظم تقييم الأداء وتعزيز دقتها وموضوعيتها.

وقد تناول الفصل كذلك مجموعة من النظريات التي فسرت كل من الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، مثل نموذج القدرة والنموذج المختلط ونموذج السمات في تفسير الذكاء العاطفي، إلى جانب نظريات أداء الموظفين مثل نظرية التوقعات ونظرية العدالة ونظرية تحديد الأهداف ونظرية الكفاءة الذاتية. وقد أسهمت هذه النظريات في تقديم إطار فكري متكامل يساعد على فهم كيفية تأثير العوامل النفسية والإدراكية على سلوك الموظف وأدائه داخل المنظمة.

وعلى صعيد الدراسات السابقة، فقد أظهرت النتائج وجود اتفاق واضح بين معظم الباحثين على أن الذكاء العاطفي يعد من العوامل المؤثرة بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين، حيث يسهم في تعزيز مهارات التواصل الفعال، وتقوية العلاقات المهنية، وتقليل النزاعات التنظيمية، إضافة إلى تحسين القدرة على التعامل مع الضغوط واتخاذ القرارات المناسبة في بيئات العمل المتغيرة. كما تبين أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر التزامًا ورضا وظيفيًا، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

كما أكدت بعض الدراسات التطبيقية، خاصة في بيئات العمل المشابهة، أن الذكاء العاطفي يلعب دورًا مهمًا في تحسين جودة الخدمة وتعزيز رضا العملاء، وهو ما يظهر بوضوح في المؤسسات الخدمية مثل شركات الاتصالات، حيث يعتمد نجاحها بشكل كبير على كفاءة التفاعل بين الموظفين والعملاء. وفي هذا السياق، تبرز أهمية تطبيق هذه الدراسة على شركة STC، باعتبارها نموذجًا لمؤسسة تعمل في بيئة ديناميكية تتطلب مستوى عاليًا من المهارات العاطفية والتواصلية.

ورغم هذه النتائج الإيجابية، إلا أن المراجعة التحليلية كشفت عن وجود عدد من الفجوات البحثية، حيث تركزت العديد من الدراسات على الجانب النظري دون التوسع في الجانب التطبيقي، كما أن بعضها تناول العلاقة بين المتغيرين بشكل عام دون تحليل تفصيلي لتأثير كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي على أبعاد الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، هناك محدودية في الدراسات التي أجريت في البيئة العربية، خاصة في القطاع الخاص، مما يبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية.

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين الذكاء العاطفي وأداء الموظفين، مع التركيز على تحليل الأبعاد المختلفة لكل متغير، ودراسة تأثيرها بشكل تفصيلي في بيئة عمل حقيقية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز برامج التدريب والتطوير التي تركز على تنمية الذكاء العاطفي لدى الموظفين.

وعليه، يمكن القول إن هذا الفصل قد وفر قاعدة نظرية متينة ومتكاملة تدعم موضوع الدراسة، وتسهم في توضيح الإطار الفكري الذي تنطلق منه، كما يمهد الطريق للفصول اللاحقة التي

ستتناول الجانب الميداني والتحليل الإحصائي، بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تعزيز فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، وتقديم توصيات عملية تدعم تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

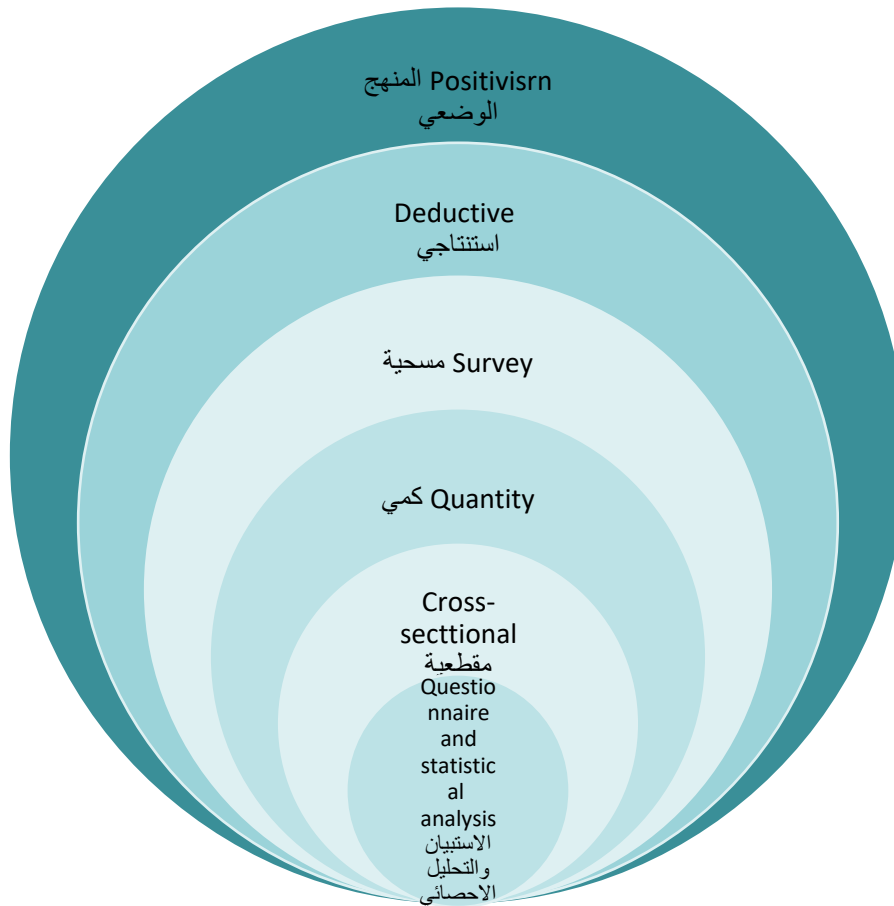
3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): صمم بواسطة الباحثة

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

المتغير المستقل: (الذكاء العاطفي)

واعتمد الباحث على استبانة (Goleman). وذلك لقياس المتغير الذكاء العاطفي وذلك من حيث 3 ابعاد وهي الوعي بالعواطف واستخدام العواطف والتفاؤل وفهم العواطف بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد الوعي بالعواطف يتكون 4 عناصر، وبعد استخدام العاطفة يتكون من 4 عناصر ، وبعد التفاؤل وفهم العواطف يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 1: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الذكاء العاطفي.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الذكاء العاطفي	الوعي بالعواطف	4	Goleman, D. (1995). <i>Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ</i> . New York: Bantam Books.
	استخدام العاطفة	4	
	التفاؤل وفهم العواطف	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الباحثة

المتغير التابع: (أداء الموظفين)

واعتمد الباحث على استبانة (بيوض, وآخرون). وذلك لقياس المتغير التابع أداء الموظفين، وذلك من حيث العبارات الخاصة لأداء الموظفين، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء الموظفين.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
أداء الموظفين	12	بيوض, بوسعدة, & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تفرقة دراسة ميدانية.

المصدر: الباحثة

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

موقع شركة STC : <https://share.google/ZFfrkcoU2KDHbpmYK>

استبيان المتغير الأول :

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

https://uijournal.usim.edu.my/index.php/uij/article/view/622?utm_source=chatgpt.com

- الحراصي، سيف بن درويش. (2022). تقنين مقياس الذكاء العاطفي لجولمان وترجمته ودراسة خصائصه السيكمترية. *المجلة التربوية*.

https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1492532-%D8%AA%D9%82%D9%86%D9%8A%D9%86-%D9%85%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%B7%D9%81%D9%8A-%D9%84%D8%AC%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%86-%D9%88-%D8%AA%D8%B1%D8%AC%D9%85%D8%AA%D9%87-%D9%88-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D8%A9-%D8%A7?utm_source=chatgpt.com

استبيان المتغير الثاني :

بيوض, بوسعدة, & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تقرت دراسة ميدانية. (Doctoral dissertation, univ-ouargla)

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/33480>

المراجع الأجنبية:

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>

Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S., & Verulava, T. (2021). Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. *BMC Psychology*, 9, 93. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>

Alkahtani, A. H. (2011). The impact of emotional intelligence on employee's performance: A study in the United Arab Emirates. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1710–1730. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606121>

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13–25.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.

Petrides, K. V. (2009). Trait emotional intelligence theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 139–155.

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459–488.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Lahore, I., & Nazly, M. (2021). Emotional Intelligence Questionnaire (Goleman Model).

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة البكالوريوس في كلية إدارة المشاريع. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظفين بالتطبيق على شركة STC للاتصالات في مدينة الرياض المملكة العربية السعودية. نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين أداء الموظفين لشركة STC للاتصالات

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الباحثة: مي حلمي كحلوت .

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: الذكاء العاطفي

الرقم	الذكاء العاطفي			
	الوعي بالعواطف	موافق	محايد	غير موافق
1	أستطيع التعرف على مشاعري بسهولة.			
2	أدرك تأثير مشاعري على سلوكي.			
3	أعي نقاط قوتي وضعفي.			
4	ألاحظ تغير حالتي المزاجية بسرعة.			
	استخدام العاطفة	موافق	محايد	غير موافق
5	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.			
6	أتعاطف مع مشكلات الآخرين			
7	ألاحظ مشاعر الآخرين حتى دون أن يتحدثوا.			
8	أستمع جيداً للآخرين وأفهمهم.			
	التفاؤل وفهم العواطف	موافق	محايد	غير موافق
9	أستطيع التحكم في انفعالاتي عند الغضب.			
10	أتعامل بهدوء مع المواقف الضاغطة.			
11	أستطيع تأجيل ردود أفعالي عند التوتر.			
12	أتحكم في ردودي تجاه الآخرين.			

المحور الثاني: أداء الموظفين

الرقم	أداء الموظفين	موافق	محايد	غير موافق
1	تنجز كافة اعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب			
2	يعتمد عليك مسؤولك على انجاز بعض الاعمال الصعبة			
3	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز			
4	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والابداع في العمل			
5	لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر			
6	ترى ان الانضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة			
7	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من اجل السير الحسن للمؤسسة			
8	أدائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها			
9	تتناقش مع زملائك من اجل تحسين الأداء			
10	لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعيتك لتحسين العمل			
11	تمنحك الادارة حوافز مادية أو معنوية على أدائك الجيد للعمل			
12	تعتبر تقييم الادارة لعملك عملية مهمة			