

أثر الذكاء العاطفي على الأداء  
الوظيفي: دراسة حالة منظمة  
حكومية بدولة قطر

The Impact of Emotional  
Intelligence on Employee  
Performance: A Field Study in  
Qatari Governmental  
Organization

إعداد

د. ثامر محمد محارمه  
خبير تدريب وتطوير وجودة  
معهد الإدارة العامة - دولة قطر

Dr. Thamer M. Maharmeh

Training, Development, and Quality Expert  
Institute of Public Administration – Qatar



## الملخص

يتطلب التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية عدة أمور، في مقدمتها أداء وظيفي فعال، من خلال موارد بشرية كفؤة وفعالة. في نفس الوقت، فإن الأداء الوظيفي للموظفين يتأثر بالعديد من الأمور والعوامل، من بينها الذكاء العاطفي. من هنا، جاء البحث بهدف تحديد علاقة وتأثير الذكاء العاطفي على أداء موظفي منظمة حكومية بدولة قطر. تم استخدام المنهج الكمي التحليلي، من خلال جمع البيانات بواسطة استبانة مغلقة. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة حجمها ٢٠٠ موظف، بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ١٥٣ استبانة، تم تحليلها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS. كشف البحث عن أن الموظفين المشمولين بالدراسة لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، وأنه توجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي ككل، وكل بعد من أبعاده، والأداء الوظيفي للموظفين. كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، حيث إن الذكاء العاطفي يؤثر على حوالي ١٤٪ من الأداء الوظيفي. بناءً على النتائج السابقة، نوصي بتعزيز المستوى المرتفع من الذكاء العاطفي لدى الموظفين، كما نوصي بإجراء دراسات إضافية حول الموضوع، خصوصاً في منظمات القطاع العام.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء العاطفي. الوعي الاجتماعي. الوعي الذاتي. الأداء الوظيفي. المنظمات الحكومية.

## Abstract

The research aimed to determine the relationship and impact of emotional intelligence on the performance of employees of a government organization in the State of Qatar. The analytical quantitative approach was used, and data was collected using a questionnaire that included closed questions. The questionnaire was distributed to a simple random sample of 600 employees. The number of questionnaires retrieved reached 1000, which were statistically analyzed using the statistical package SPSS. The research revealed that employees have a high level of emotional intelligence, and that there is a strong, statistically significant positive relationship between emotional intelligence, and each of its dimensions, and the job performance of employees. There is also a statistically significant effect of emotional intelligence on job performance, as emotional intelligence affects and predicts 18% of job performance. Based on the previous results, we recommend enhancing the high level of emotional intelligence among employees. We recommend carrying out future research about emotional intelligence in the public sector organizations.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Self-Awareness. Social Awareness. Job Performance. Governmental Organizations.

## مقدمة

تعيش المنظمات في بيئة صعبة، وعالية المخاطر، وشديدة التنافسية. وفي ضوء التطورات التكنولوجية الكبيرة، وتزايد المطالب والتوقعات من المستفيدين والمراجعين، يزداد اهتمام المنظمات بتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، من أجل ضمان قدرتها على البقاء والمنافسة. وفي سعيها لتحقيق أهدافها بفعالية، تدرك المنظمات بشكل متزايد أن مفتاح تميزها يكمن في موظفيها. فالموظفون هم رأس المال الحقيقي للمنظمات. فهم المعنيون بتنفيذ الخطط، والقيام بالمهام بكفاءة، وتقديم خدمة ممتازة للعملاء، وتوفير الموارد المالية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية (بظاظو، ٢٠١٠). إن دور الموظفين مهم وديوي، حيث يمكن وصفهم بأنهم العمود الفقري للمنظمات، ويرجع ذلك إلى الأدوار المتعددة التي يؤديها الموظفون في منظماتهم (الهيبي، ٢٠٠٥).

لا شك أن قدرة الموظفين على أداء وظائفهم تنعكس بشكل مباشر على الأداء التنظيمي للمنظمات التي يعملون بها. وفي هذا السياق، يتفاوت الموظفون في كفاءتهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف. لهذا التفاوت. ولذلك، ظهرت عدة محاولات لتحديد محددات أداء الموظفين في المنظمات، وبرزت محاولة حديثة نسبياً تسلط الضوء على دور الذكاء العاطفي كمحدد مهم لسلوك الموظفين وأدائهم (الشمرى، ٢٠٢٢). حيث يُعد الذكاء العاطفي مفهوماً معاصراً جذاباً انتباه العديد من الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي، والقيادة، وإدارة الموارد البشرية، وقد تم تسليط الضوء عليه بوضوح في العديد من الأعمال المهمة في هذا المجال. من أهمها كتاب دانيال جولمان Goleman (١٩٩٧) (الذكاء العاطفي: لماذا يمكن أن يكون أكثر أهمية من الذكاء؟)، والذي يرى أن النجاح في الحياة الاجتماعية والمهنية لا يعتمد على قدرة الفرد العقلية (الذكاء العقلي)، بل على ما إذا كان هذا

الفرد يتمتع بما يسمى بالذكاء العاطفي (خير، ٢٠٢٣)، وقد نُشر عدد من الأبحاث التي تشرح هذه الفكرة.

ومن ثم، هناك اهتمام متزايد بالذكاء العاطفي على المستويين العلمي والعملي، في محاولة لفهم تأثير الذكاء العاطفي على سلوك الموظفين وأدائهم، وكذلك على الأداء التنظيمي. والجدير بالذكر أنه بينما يبرز الاهتمام ببدوث الذكاء العاطفي في مؤسسات القطاع الخاص في الدول المتقدمة، فإن الاهتمام ببدوث الذكاء العاطفي أقل بروزًا وانتشارًا في مؤسسات القطاع العام في الدول النامية (ماضي، ٢٠١٤).

### مشكلة البحث

تسعى المنظمات العامة في قطر جاهدة لتحقيق التميز، في ضوء اهتمام الحكومة بالمساهمة الفعالة في تحقيق رؤية قطر ٢٠٣٠. ووفقًا للرؤية، تهدف دولة قطر إلى تحقيق التنمية المستدامة، وأن تصبح دولة متقدمة توفر الحياة الكريمة لمواطنيها للأجيال القادمة. ومما لا شك فيه أن تحقيق هذا الهدف الواسع والطموح يتطلب الكثير من الأمور، وليس أقلها التنظيم الحكومي المتطور. وفي هذا الصدد، يعد التحديث والتطوير والتميز التنظيمي من الركائز الأساسية لرؤية قطر الوطنية، واستراتيجية التنمية الوطنية (الخاطر، ٢٠٢٣). يتطلب التميز التنظيمي في المنظمات الحكومية عدة أمور، أهمها الأداء الوظيفي الفعال، من خلال الموارد البشرية الكفؤة والفعالة. وفي الوقت نفسه، تتأثر قدرة الموظفين على أداء مهامهم بعدد من العوامل، من بينها الذكاء العاطفي ومستواه ومدى ممارسته. لذلك، برز سؤال بحثي يتعلق بمدى تمتع الموظفين بالذكاء العاطفي، وتأثير الذكاء العاطفي على أداء الموظفين. تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي للموظفين. ويتمثل سؤال البحث الرئيسي فيما يلي: ما هو تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للموظفين؟

## أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال فهم أثر الذكاء العاطفي على الأداء. وعلى وجه التحديد يسعى البحث إلى:

- 1 تحديد أثر استخدام الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للموظفين في إحدى المنظمات الحكومية في قطر.
- 2 تحديد مدى استفادة موظفي المنظمة الحكومية محل البحث من أبعاد الذكاء العاطفي.
- 3 تقديم التوصيات التي يمكن أن تعزز استخدام الذكاء العاطفي بطريقة إيجابية وفعالة وبما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

## أهمية الدراسة

يمكن التأكيد على أهمية هذا البحث على النحو التالي:

- 1 **المنظور العلمي والأكاديمي:** تضيف هذه الدراسة قيمة علمية للمكتبة الإدارية العربية، خاصة في ظل قلة البحوث والدراسات حول الذكاء العاطفي وأثره على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في دولة قطر. وتتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال محاولتها استقطاب الباحثين لدراسة موضوع الذكاء العاطفي، خاصة في منظمات القطاع العام في دولة قطر.
- 2 **الأهمية العملية والتطبيقية:** تبرز الأهمية العملية للبحث من خلال محاولة المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال فهم أثر استخدام الذكاء العاطفي على الأداء. كما يتم التأكيد على الأهمية العملية للبحث من خلال طرح التوصيات التي يمكن أن تعزز استخدام الذكاء العاطفي بطريقة إيجابية وفعالة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

## فرضيات البحث

ستختبر الدراسة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة

## إحصائية بين الذكاء العاطفي، والأداء الوظيفي للموظفين.

### نموذج البحث

وفقًا لنموذج البحث، هناك متغيرات مستقلة وأخرى تابعة.

- 1 المتغير المستقل الذكاء العاطفي: يشمل الذكاء العاطفي الأبعاد التالية: تقييم مشاعر الفرد والتعبير عنها، تقييم مشاعر الآخرين والتعرف عليها، تنظيم مشاعر الفرد، واستخدام المشاعر لتسهيل الأداء.
- 2 المتغير التابع: الأداء الوظيفي للموظف.

### حدود الدراسة

من الناحية المكانية، فقد شمل البحث منظمة حكومية واحدة من المنظمات الحكومية في دولة قطر. ومن الناحية الزمانية، فقد تم إجراء البحث خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٤م. وفيما يتعلق بالمبحوثين، فقد اقتصر البحث على عينة عشوائية بسيطة، ولم يشمل جميع الموظفين. وفيما يتعلق بالبيانات، فقد اعتمد البحث على البيانات التي تم جمعها بواسطة استبانة، ولم يشمل أدوات بحث أخرى.

## الإطار النظري والأبحاث السابقة

### مفهوم الذكاء العاطفي

إن محاولة إيجاد تعريف محدد للذكاء العاطفي أمر غير ممكن، حيث يمكن للمرء أن يجد العديد من المحاولات لتعريف الذكاء العاطفي. فعلى سبيل المثال، يعرف Goleman (١٩٩٧) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من السمات، قد يسميها البعض سمات شخصية، وهي سمات مقدرة لنا كأفراد. وعلى الرغم من أن هذا التعريف عام، إلا أنه يؤكد على أهمية الذكاء العاطفي، وينص على أن نجاحنا يعتمد على درجة ذكائنا العاطفي.

يعتبر Salovy & Mayor (١٩٩٧) أن الذكاء العاطفي هو قدرة الشخص على تحديد مشاعره بدقة، ومعرفة مشاعر الآخرين، والسيطرة على عواطفهم، والتعاطف مع الآخرين، والاستعداد لاتخاذ قرارات ذكية. بعبارة أخرى، يشير الذكاء العاطفي إلى أمرين رئيسيين هما: فهم العواطف، والتحكم في العواطف. ونتيجة لذلك، يمكن اتخاذ قرارات فعالة. لذلك، تتضمن عملية الذكاء العاطفي الوعي الذاتي للمشاعر تجاه الذات والآخرين، والتحكم في تلك المشاعر، وتوجيهها بشكل بناء. وفقاً لشحمة (٢٠١٩)، فإن الذكاء العاطفي هو قدرة الشخص على التعامل مع الذات والآخرين بطريقة إيجابية. وبما أنه قدرة الشخص على التعامل مع عواطفه الخاصة، فإن العلاقة بين النجاح والذكاء العاطفي وثيقة. ويرى Keiling (٢٠٢٣) أن الذكاء العاطفي هو القدرة على إدراك وفهم عواطف الشخص، والتحكم بها، وفهم مشاعر الآخرين، والتأثير فيها. وبعبارة أخرى، هو فهم أن العواطف تؤثر على سلوك الأشخاص، سواءً بشكل إيجابي أو سلبي. يُعرّف Cherry (٢٠٢٣) الذكاء العاطفي من حيث أربع مكونات: القدرة على التعرف على العواطف، والقدرة على التوفيق بين العواطف والعقلانية، والقدرة على استيعاب العواطف، والقدرة على تنظيم العواطف.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه: قدرة الفرد على إدراك وفهم مشاعره وعواطفه تجاه نفسه والآخرين، والقدرة على التحكم في تلك المشاعر، والقدرة على إدارة الذات والآخرين، وتحقيق الأهداف والنجاح، والتوجه نحو التعامل بفعالية مع الآخرين.

## أهمية الذكاء العاطفي

على الرغم من وجود بعض الاختلافات في تعريف الذكاء العاطفي، إلا أن هناك إجماع على أهميته بالنسبة للموظفين، ومدراءهم، والمنظمات التي يعملون فيها. وفقاً لما ذكره Price (٢٠٢٣)، هناك أربعة أمور تبرز أهمية الذكاء العاطفي في العمل:

1 تحسين التواصل: حيث يميل الموظفون الذين يتمتعون بالذكاء

العاطفي إلى أن يكونوا أفضل في التواصل، والتواصل الجيد هو مفتاح علاقات العمل الناجحة والقوية.

2 تحسين روح الفريق: الموظفون الذين يتمتعون بذكاء عاطفي منخفض غير قادرين على العمل كفريق واحد. فقد لا يستمعون جيدًا، أو يتجادلون أو يرفضون تحمل مسؤولية الأخطاء. وقد يفشلون أيضًا في فهم مشاعر الآخرين بشكل كامل.

3 أداء أفضل: نظرًا لقدرتهم على العمل كفريق، يميل الأشخاص الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع إلى الأداء بشكل أفضل. فهم يتخذون قرارات إيجابية، ويتمتعون بعلاقات جيدة مع زملائهم ويعرفون كيفية التعامل مع الضغوطات. (Obaid، ٢٠٢٣)

4 مساعدة الموظفين على التقدم في حياتهم المهنية: الموظفون الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي أكثر تعاطفًا وتنظيمًا ذاتيًا ولديهم مهارات أداء متميزة. وعلى هذا النحو، فهم قادرين على الفوز بترقيات متميزة وتحقيق التقدم الوظيفي.

وباختصار، من الواضح أن الذكاء العاطفي أمر بالغ الأهمية في إدارة الذات، وإدارة العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والذي بدوره يحسن الأداء الفردي والمؤسسي.

وفقًا Filson (٢٠٢٣)، هناك قضايا أخرى تبرز أهمية الذكاء العاطفي في العمل تشمل ما يلي:

1 تحسين القدرة على إدارة ضغوط العمل: بشكل عام، يُعد الإجهاد والتوتر والضغط المرتبط بالعمل أمرًا حتميًا إلى حد ما. ومع ذلك، فإن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي يعانون من ضغوط أقل في بيئة العمل. ونتيجة لمهاراتهم في إدارة الضغوط، فإن هؤلاء الموظفين قادرين على التعامل بحكمة مع المواقف الصعبة.

2 زيادة الشعور بالمسؤولية: يتحمل الموظفون الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ المسؤولية ولا يتجنبونها. في نفس الوقت،

يقدم المدراء الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي نقدًا بنّاءً ويعززون المساءلة في مكان العمل.

**3** تحسين بيئة ومناخ العمل: ويرجع ذلك إلى علاقات العمل الجيدة. تقوم بيئة العمل الإيجابية على التعاون، والدعم، والمشاركة، والمساءلة.

**4** تحسين الولاء التنظيمي: يميل الموظفون الأذكى عاطفيًا إلى أن يكونوا أكثر انخراطًا، وأكثر التزامًا، وأقل عرضة لترك العمل. كما أنهم يتحدثون بشكل إيجابي عن المؤسسة. وبشكل عام، يشعر هؤلاء الموظفون بالتقدير والاحترام في أدوارهم، مما يزيد من الولاء والرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

يضيف Davies (٢٠٢٣) نقطتين رئيسيتين تؤكدان على أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل: الأولى، تقديم خدمة عملاء ممتازة، فالذكاء العاطفي هو سمة ممتازة لبناء العلاقات، ووضع مصلحة العميل في الاعتبار. ولأنهم قادرون على وضع أنفسهم مكان الشخص الآخر، يمكن للأشخاص الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ أن يحددوا أيضًا طرقًا لتحسين تجربة العميل. والثانية، اكتشاف المشاكل قبل أن تتفاقم: الأشخاص الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ قادرون على استشعار ما يحدث حولهم واكتشاف المشاكل قبل أن تتفاقم. على سبيل المثال، يمكنهم اكتشاف العلامات الخفية التي تشير إلى أن أحد الزملاء منزعج أو منطوٍ على نفسه، ويمكنهم مساعدته في حل شكواه أو مشاكله. كما أنهم يتمتعون بالثقة اللازمة لطرح المشاكل مباشرة مع الآخرين، دون خوف من النقد أو رد الفعل العنيف، وبالتالي منع المشاكل الصغيرة من الإضرار بهم لاحقًا. من الواضح أن الذكاء العاطفي مهم جدًا في مكان العمل لأنه يساعد على:

**1** بالنسبة للموظفين: زيادة قدرة الموظفين على الإدارة الذاتية وفهم عواطفهم وتنظيمها وتحسين قدرتهم على التكيف والعمل

الجماعي، وكل ذلك ينعكس إيجاباً على أدائهم وتقدمهم الوظيفي

**2 بالنسبة لعلاقات العمل:** تحسين قدرة الموظفين على التعامل مع المدراء وموظفيهم، وإدارة فرق العمل، وحل المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدارة النزاعات والخلافات، واتخاذ القرارات. وينعكس كل ذلك على أداء الفريق وإنتاجيته.

**3 بالنسبة للمنظمة:** تحسين العلاقات التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والتواصل داخل المنظمة، وإدارة الوقت، ومعدل الدوران، والإنتاجية. كل ذلك يعزز القدرة على تحقيق الأهداف والتنافسية.

وبالنسبة للمراجعين: تحسين القدرة على التعامل بفعالية مع المراجعين، وتقديم تجربة ناجحة تؤدي إلى خدمة متميزة ورضا العملاء.

## أبعاد الذكاء العاطفي

هناك أبعاد متعددة للذكاء العاطفي، وغالباً ما يتم التطرق إلى الأبعاد التالية: (العتيبي، ٢٠١٧)

**1 الوعي الذاتي:** يشير الوعي الذاتي إلى القدرة على إدراك وفهم الحالة المزاجية والعواطف والدوافع الخاصة بالمرء. يدرك الأفراد الواعون ذاتياً مشاعرهم وحالاتهم المزاجية ودوافعهم، ويعد هذا الوعي مكوناً مهماً من مكونات الذكاء العاطفي. فبدون الوعي الذاتي، يصعب على الأفراد فهم سلوكهم وتنظيمه. يتمتع الأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي بالقدرة على السماح لمشاعرهم وأفكارهم بالتأثير على سلوكهم. يؤدي الوعي الذاتي إلى إصدار أحكام صحيحة عن الآخرين، مما يؤثر بدوره على عملية اتخاذ القرار. ويتمتع الأشخاص الذين يتمتعون بوعي ذاتي مرتفع بفهم لحظي لما يشعرون به، وبالتالي فهم يدركون كيف تؤثر مشاعرهم عليهم قبل اتخاذ أي إجراء. أما الوعي الذاتي المنخفض فيتميز بعدة سمات، منها صعوبة التعبير عن المشاعر، وتذبذب المشاعر والعواطف، وتذبذب العلاقات مع الآخرين. كما يتميز أيضاً بالتسرع في اتخاذ القرارات، وعدم التعاطف مع الآخرين. وفي الوقت نفسه، يرتبط الوعي الذاتي بالانفتاح على التجارب

المختلفة والأفكار الجديدة، والتعلم من التفاعلات الاجتماعية.

**2 التنظيم الذاتي العاطفي:** الجانب الثاني للذكاء العاطفي هو التنظيم الذاتي. يتضمن التنظيم الذاتي الجوانب السلوكية للعواطف، مثل المرونة والتعامل مع التغيير وإدارة الصراع. كما يشير أيضًا إلى التعامل بحكمة مع المواقف الصعبة أو المجهدة، والوعي بكيفية تأثير سلوك الفرد على الآخرين وتحمل مسؤولية أفعاله. يتمتع الأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي بالتنظيم الذاتي، ويمكنهم التعامل مع المواقف المختلفة بحكمة وتوازن. وفي الوقت نفسه، يتحلون بالمسؤولية والضمير والإبداع. كما أنهم واثقون من أنفسهم، وقادرون على التكيف بسهولة.

**3 فهم مشاعر الآخرين:** يتعلق هذا الجانب بالسلوك والمواقف والتفاعلات مع الآخرين. فالموظفون بحاجة إلى فهم مشاعرهم، ومشاعر الآخرين، والتواصل والتفاعل بفعالية مع الآخرين. ويشمل هذا البعد المهارات الاجتماعية المختلفة: الاستماع النشط، ومهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي، والقيادة وبناء العلاقات. يتسم الأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي بالمبادرة والاستجابة، مما يمكنهم من بناء علاقات جيدة. يتواصلون بفعالية. فهم يدركون تأثير أسلوب تواصلهم على الآخرين. وبالتالي فهم قادرون على بناء علاقات بناءة وإيجابية على المدى الطويل.

**4 استخدام المشاعر لتسهيل الأداء:** يتعلق هذا الجانب بالقدرة على فهم الآخرين، وتقديرهم، والتعاطف معهم. ويتمحور التعاطف حول إدراك مشاعر الآخرين، والاستجابة لها بشكل مناسب؛ حيث يلعب الذكاء العاطفي دورًا مهمًا في جميع العلاقات الاجتماعية، وخاصة في علاقات العمل؛ فالأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي قادرون على فهم مشاعر الآخرين، وتقديرها، وعدم تجاهلها أو التباعد عنها. كما أنهم متعاونون، ويظهرون التقدير للآخرين وأوضاعهم. ولا ينشغلون بأنفسهم، ويهملون مشاعر الآخرين.

## الدراسات السابقة

وجدت المراجعة المكتبية للأبحاث السابقة حول موضوع البحث العديد من الدراسات. وفيما يلي أهم هذه الدراسات، مصنفة بين دراسات عربية وعالمية.

هدفت دراسة حسون (٢٠٢١) إلى فهم دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء الوظيفي لمراجعي الحسابات وتقليل مسؤولياتهم. وُزعت استبانة على عينة عشوائية بسيطة من المدققين العراقيين. كشفت الدراسة عن وجود اعتقاد قوي لدى المدققين العراقيين بأن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً في تطوير الخصائص الشخصية والمهنية للمدققين، وفي تعزيز كفاءة وفعالية إجراءات التدقيق. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة أن ينظم مجلس مهنة التدقيق والمعهد العراقي للمحاسبين القانونيين العراقيين ندوة لمراجعي الحسابات حول تأثير الذكاء العاطفي على فعالية موظفي شركات التدقيق. كما أوصت الدراسة بضرورة تشجيع شركات التدقيق على تشجيع المدققين داخل شركاتهم على إنفاق الأموال على تطوير الذكاء العاطفي.

وفي سلطنة عمان، حدد المحمري (٢٠١٨) مستوى الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمديرين في الدائرة الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من المديرين في الأقسام الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستويات عالية من الذكاء العاطفي من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى، مما يكشف عن تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمديرين. لم يتم العثور على فروق بين الجنسين في مستويات الذكاء العاطفي. أوصت الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية في مجال الذكاء العاطفي، وإدراج معايير الذكاء العاطفي في التقييم السنوي للمدراء.

في الأردن، هدفت دراسة الحراحشة (٢٠٢٠) إلى تحديد الدور الوسيط لمتغيرات الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء

طلاب الجامعات الخاصة. تم استخدام منهج وصفي تحليلي تم فيه توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من طلبة الجامعات الأردنية الخاصة، حيث بلغ حجم العينة ٤٧٥ طالباً وطالبة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير الالتزام التنظيمي، على تأثير متغير الذكاء العاطفي (المعرفة العاطفية، والوعي الذاتي، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية) على أداء الطلبة في أبعاده (دقة الإنجاز، والإبداع، والقدرة على التعلم، والانتظام في العمل). وخلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى تقديم رؤية فعالة لأثر الذكاء العاطفي على أداء الطلبة إلى الإدارة العليا للجامعات الأردنية. وهذا يتطلب إدخال مقررات دراسية تتضمن مواضيع حول الذكاء العاطفي.

في العراق، هدفت دراسة هادي (٢٠٢٢) إلى تحديد دور وأثر الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز لعينة مختارة من موظفي شركة مصفاة تكرير/بيجي في العراق، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمجال البحث. وكشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ودالة بين الذكاء العاطفي وأداء الموظفين.

## الدراسات الأجنبية

هناك العديد من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع البحثي، بما في ذلك:

في دراسة رومانية، هدفت دراسة Sabie (٢٠٢٠) إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء موظفي الموارد البشرية. استخدمت الباحثة أسلوب المسح المقطعي لاختبار فرضية البحث، بعد تحليل البيانات تبين وجود علاقة قوية بالفعل بين الأداء والذكاء العاطفي.

هدفت دراسة Febrina (٢٠٢١) في إندونيسيا إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والذكاء العاطفي والأداء بين موظفي البنوك في إندونيسيا. استخدم الباحث منهجاً وصفيًا تحليليًا من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من ٢٤٠ موظفًا من موظفي

البنوك التجارية. كشف تحليل البيانات أن الثقافة التنظيمية، والمشاركة في العمل، والذكاء العاطفي، والالتزام الوظيفي ليس لها تأثير كبير على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي. ومع ذلك، فإن الثقافة التنظيمية، والذكاء العاطفي، والمشاركة في العمل، والرضا الوظيفي لها تأثير كبير على أداء الموظفين من خلال الالتزام الوظيفي. وهذا يعني أن العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء ليست حتمية، بل تتأثر بمتغيرات وعوامل أخرى منها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. تتأثر العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء أيضًا بالثقافة التنظيمية.

في ماليزيا، هدفت دراسة أجراها Chong (٢٠٢٠) إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء بين المعلمين في الجامعات الماليزية. استخدم الباحثون منهجًا وصفيًا تحليليًا من خلال توزيع استبانة على أعضاء هيئة التدريس المختارين عشوائيًا. وكشف تحليل البيانات أن الذكاء العاطفي له تأثير كبير على أداء الموظفين، وأن الذكاء العاطفي يتنبأ بشكل كبير بأداء الموظفين في المستقبل.

في ألمانيا، أجرى Ginoga (٢٠٢٣) دراسة على الموظفين في القطاع الخاص الألماني بهدف تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي، وكفاءة الموظفين، وبيئة العمل، والأداء. وزع الباحث استبيانًا على عينة عشوائية من الموظفين واستخدم منهجًا وصفيًا تحليليًا. وكشفت نتائج تحليل البيانات أن متغيرات الكفاءة والذكاء العاطفي وبيئة العمل كان لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين. ومع ذلك، فإن متغير الكفاءة له تأثير سلبي جزئي، ولكن طفيف على أداء الموظفين، ومتغير الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي جزئي وهام على أداء الموظفين، ومتغير بيئة العمل له تأثير إيجابي جزئي وهام على الأداء. وهذا يؤكد مرة أخرى أن العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء تتأثر بالمتغيرات الأخرى المتعلقة بالموظف والمؤسسة التي يعمل فيها الموظف.

في تركيا، أجرى Uraz (٢٠٢٠) دراسة في تركيا تهدف إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء في المنظمات التركية. وزعت الباحثة استبيانًا على عينة عشوائية من الموظفين واستخدمت منهجًا وصفيًا تحليليًا.

وكشفت نتائج تحليل البيانات أن تأثير الذكاء العاطفي على الأداء يرتبط بالذكاء العقلي. وأكدت الدراسة أهمية الذكاء العاطفي وأثره على الأداء، إلا أن الأداء يتأثر بعوامل ومتغيرات أخرى مترابطة ومتشابكة.

## الفجوة البحثية

من خلال مراجعتنا للدراسات العربية والعالمية السابقة، لاحظنا ما يلي **1 الاهتمام:** هناك اهتمام متزايد بموضوع الذكاء العاطفي، ونظرًا لأهميته، وجدنا عددًا من الدراسات حول هذا الموضوع. وهذا لا يعني أن الموضوع مشبع بالبحوث، ولكن هذا لا يعني أن الموضوع مشبع بالبحوث، بل إن الموضوع يحتاج إلى مزيد من البحث لأهميته.

**2 النطاق المكاني:** نلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الذكاء العاطفي في الدول العربية وغيرها من الدول. وهذا يشير إلى تزايد الاهتمام بهذا الموضوع بين الباحثين من مختلف الدول والمنظمات. إلا أننا لاحظنا قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في دولة قطر.

**3 مجالات البحث:** لاحظنا أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الذكاء العاطفي في عدة مجالات. وهذا يشير إلى وجود اهتمام متزايد بالموضوع بين الباحثين في قطاعات مختلفة، مثل التعليم والفنادق والتمويل والمصارف وقطاع التعليم. ومع ذلك، لاحظنا أن هناك ندرة في الأبحاث السابقة حول هذا الموضوع في القطاع الحكومي. لذلك، فإن ما يجعل دراستنا الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة هو أنها أول دراسة تتناول الذكاء العاطفي وأثره على الأداء في منظمة حكومية قطرية.

## منهجية البحث

في هذا البحث تم استخدام المنهج الكمي التحليلي. هذا المنهج يقوم على أساس جمع بيانات كمية، من خلال استبانة تتضمن أسئلة مغلقة، وبعد ذلك تحليل البيانات احصائياً. في هذا البحث تم الرجوع

إلى الدراسات السابقة، والكتب، والمقالات، كمصادر ثانوية. كما تم جمع البيانات من المبحوثين بواسطة الاستبانة. وبعد ذلك تم تحليل البيانات والتوصل لنتائج، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

## مجتمع الدراسة وعينة البحث

يشمل مجتمع الدراسة كافة الموظفين العاملين في المنظمة الحكومية محل البحث. نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة نسبيا، فقد تقرر استخدام أسلوب العينة، وتحديد العينة العشوائية البسيطة، لاختيار عينة ممثلة من الموظفين. حيث بلغ حجم العينة ٢٠٠ موظفا.

## أدوات جمع البيانات

تقرر استخدام الاستبانة، لأنها الأداة المستخدمة في معظم الدراسات السابقة. كما أنها أداة مناسبة لموضوع وهدف البحث. بالإضافة لذلك، يمكن من خلال الاستبانة جمع كم كبير من البيانات خلال وقت قصير، كما أنه من السهل تحليل البيانات احصائيا. تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

- 1 مقدمة:** توضح هدف الدراسة، وتؤكد على انه سيتم استخدام البيانات للبحث العلمي، وسيتم التعامل معها بنزاهة وحيادية.
- 2 البيانات العامة للمبحوثين:** وتشمل المؤهل العلمي، والجنس، والعمر.
- 3 أبعاد الذكاء العاطفي:** تم تحديد أربعة أبعاد، وتضمن كل بعد أربع أسئلة.
- 4 الأداء الوظيفي:** تضمنت الاستبانة ثمانية أسئلة لقياس الأداء الوظيفي للموظفين.

كانت الاستبانة من النوع المغلق Structured Survey حيث تم وضع إجابات محددة أمام كل سؤال، وطلب من المبحوثين اختيار الإجابة

التي تنطبق عليهم وتعبر عن وجهة نظرهم. وقد تم استخدام مقياس خماسي Likert Five Scale للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

للتأكد من صدق وثبات الاستبانة، تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي متضمنة أسئلة عن: البيانات العامة للمبحوثين، أبعاد الذكاء العاطفي، أداء الموظفين. وقد روعي أن تكون الاستبانة منسجمة مع أهداف البحث، وتجيب عن أسئلته، مع استبعاد أية أسئلة أخرى ليست ذات علاقة. بعد جمع البيانات وتحليلها، تم حساب الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين كل فقرة، وكل بعد من أبعاد الدراسة. وقد جاءت نتائج التحليل لتؤكد على تمتع الاستبانة بدرجة صدق عالية، نظرا لان معامل الارتباط Correlation لجميع الأبعاد كان ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.001. كما تم استخدام معامل ألفا Cronbach Alpha لحساب معامل الثبات للاستبانة، حيث جاءت قيم ألفا لتؤكد على تمتع الاستبانة بمعامل ثبات مناسب، ويمكن بالتالي الاعتماد عليها في تعميم النتائج. فقد بلغت قيمة ألفا للاستبانة ككل 0.856.

## تحليل ومعالجة البيانات

### خصائص عينة البحث

تضمنت الاستبانة ثلاثة أسئلة عن عينة البحث: الجنس، المؤهل العلمي، العمر. بعد جمع الاستبانات، تم تحليل الأسئلة الأربع باستخدام التكرارات والنسب المئوية، حيث جاءت النتائج كما في الجدول (1).

جدول 1: خصائص عينة البحث

النسب المئوية	الفئات	المجال
9%	أقل من 25 سنة	العمر
16%	25-أقل من 35 سنة	
52%	35-أقل من 45 سنة	
28%	45 سنة فأكثر	
51%	ذكر	جنس المبحوث
49%	أنثى	
11%	الثانوية العامة	المؤهل العلمي
10%	الدبلوم	
55%	جامعي	
22%	ماجستير	
3%	دكتوراة	

فيما يتعلق بعمر الموظفين المشمولين بالبحث، يبين الجدول أن أفراد العينة من أعمار مختلفة، لكن معظمهم تزيد أعمارهم عن 35 سنة. وبالنسبة لجنس الموظفين، فنصفهم تقريباً رجال، والنصف الآخر نساء. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فمعظم أفراد عينة جامعيون، ومن حملة الشهادات العليا.

### الذكاء العاطفي لدى المبحوثين

تضمنت الاستبانة أسئلة حول الذكاء العاطفي، وذلك ضمن أربعة محاور رئيسية وهي:

- 1 تقييم العاطفة والتعبير عن الذات.
- 2 التقييم والاعتراف بمشاعر الآخرين.
- 3 تنظيم الانفعالات.
- 4 استخدام العاطفة لتسهيل الأداء.

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد، وللذكاء العاطفي ككل، حيث جاءت النتائج كما في الجدول أدناه.

## جدول ٢: مستوى الذكاء العاطفي لدى الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.43	4.42	تقييم العاطفة والتعبير عن الذات
0.41	4.02	التقييم والاعتراف بمشاعر الآخرين
0.51	4.32	تنظيم الانفعالات
0.46	4.04	استخدام العاطفة لتسهيل الأداء
0.47	4.20	الذكاء العاطفي ككل

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للذكاء العاطفي ككل بلغ ٤,٢٠ من ٥,٠ وهو يدل على ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي. فالموظفون المشمولون بالدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي. وفي نفس الوقت، نجد أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء العاطفي تراوحت بين ٤,٠٢-٤,٤٢. وهي متوسطات تدل على تمتع الموظفين بدرجة عالية من الذكاء العاطفي، وفي كل بعد من أبعاده. وقد كان أعلى متوسط حسابي عند بعدي تقييم العاطفة، وتنظيم الانفعالات. في حين كان أقل متوسط حسابي عند بعد التقييم والاعتراف بمشاعر الآخرين.

### الأداء الوظيفي

تضمنت الاستبانة عدة أسئلة حول الأداء الوظيفي. يبين الجدول أدناه نتائج التحليل.

### جدول ٣: الأداء الوظيفي للمبحوثين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.78	4.43	أنجز أعماله في الوقت المحدد
0.63	4.61	أتعاون مع زملائي
0.75	4.45	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر
0.90	4.33	أنجز أعماله بإتقان
0.81	4.44	أهتم بالإبداع في عملي
0.86	4.28	أحترم أوقات العمل
0.34	4.37	الأداء الوظيفي ككل

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل بلغ ٤,٣٧ وهو يدل على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. وبالنسبة للمتوسطات الحسابية لجميع الأسئلة ضمن الأداء الوظيفي، نجد أنها تراوحت بين ٤,١٨ - ٤,٦١ وجميعها تدل على وجود مستوى عالي من الأداء الوظيفي.

### علاقة الذكاء العاطفي بالأداء الوظيفي

تم استخدام أساليب الإحصاء التحليلي لتحديد علاقة الذكاء العاطفي بالأداء الوظيفي. وقد جاءت النتائج كما في الجدول أدناه.  
جدول ٤: علاقة الذكاء العاطفي بالأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
**0.001	0.470	تقييم العاطفة والتعبير عن الذات
**0.016	0.334	التقييم والاعتراف بمشاعر الآخرين
**0.001	0.470	تنظيم الانفعالات
**0.020	0.324	استخدام العاطفة لتسهيل الأداء
**0.011	0.352	الذكاء العاطفي ككل

نلاحظ من الجدول وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ككل، وكل بعد من أبعاده، والأداء الوظيفي للموظفين. فقد كانت قيم معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد وجود علاقة قوية بين المتغيرين: المستقل وهو الذكاء العاطفي، والتابع وهو الأداء الوظيفي.

### تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي

من أجل تحديد مدى تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، تم استخدام أساليب الإحصاء التليلي، حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول أدناه. نلاحظ من الجدول أن قيمة R Square بالنسبة للذكاء العاطفي ككل بلغت 0,142، أي أن الذكاء العاطفي يؤثر على ويتنبأ بنسبة 14% على الأداء الوظيفي، وهذا يعني أن الذكاء العاطفي عامل هام ومؤثر ويتنبأ بالأداء الوظيفي، ولكنه ليس العامل الوحيد، فهناك عوامل أخرى تؤثر وتتنبأ بالأداء الوظيفي. وبالنسبة لأبعاد الذكاء العاطفي فقد كانت قيم R Square أعلى ما يكون عند بعدي تنظيم الانفعالات، وتقييم العاطفة والتعبير عن الذات.

### جدول 0: تأثير الذكاء العاطفي على الأداء

البعد	R	R Square	قيمة F	مستوى الدلالة
تقييم العاطفة والتعبير عن الذات	.470	.121	6.94	**0.001
التقييم والاعتراف بمشاعر الآخرين	.334	.112	13.92	**0.001
تنظيم الانفعالات	.470	.121	6.17	**0.016
استخدام العاطفة لتسهيل الأداء	.324	.105	13.92	**0.001
الذكاء العاطفي ككل	.352	.142	5.74	**0.020

## مناقشة النتائج

توصلنا من خلال تحليل البيانات إلى أن الموظفين المشمولين بالدراسة يتمتعون بمستوى عال من الذكاء العاطفي. تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي كشفت عن ممارسة الموظفين الذكاء العاطفي بدرجة مرتفعة، ومنها دراسات هادي (٢٠٢٢)، وسالم (٢٠٢٠)، والمحجري (٢٠١٨). ومن المنطقي أن تتفاوت ممارسة الموظفين للذكاء العاطفي من منظمة لأخرى، وفقا للدولة التي تعمل فيها المنظمة، وحجم وطبيعة عمل المنظمة، وثقافة وشخصية الموظفين، والبيئة الداخلية والخارجية، وغيرها. فمما لا شك فيه أن الذكاء العاطفي لدى الموظفين يتفاوت من موظف لآخر، كما يتفاوت الموظفون في استخدام الذكاء العاطفي في بيئة العمل وفقا للبيئة التنظيمية السائدة.

كما كشفت نتائج البحث عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن الذكاء العاطفي عامل مهم ومؤثر في الأداء، ومنها دراسات: هادي (٢٠٢٢)، وسالم (٢٠٢٢)، وحسون (٢٠٢١). وهذا يعود لأن الموظف الذكي عاطفيا يكون أكثر قدرة على ضبط انفعالاته ومشاعره، وبالتالي أكثر قدرة على تنظيم نفسه ووقته، وبناء علاقات طيبة مع الرؤساء والزملاء والمرجعيين. كل هذا ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي.

يبدو أن علاقة الذكاء العاطفي بالأداء علاقة منطقية، لأن الموظف الذكي عاطفيا أكثر قدرة على ضبط المشاعر والانفعالات، وبناء علاقات داخلية وخارجية جيدة، وأكثر قدرة على التعامل مع ضغوط العمل. لكن المهم هنا مراعاة أن الذكاء العاطفي هو عامل من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ذلك لأن الأداء الوظيفي يتأثر بعوامل أخرى ومنها على سبيل المثال: النمط القيادي للمدير، المناخ التنظيمي السائد، مستوى الحوافز المقدمة للموظفين، بيئة وظروف العمل، علاقات العمل الداخلية والخارجية، وغيرها من العوامل.

وهذا يعني أنه رغم وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والأداء، إلا أن هناك عوامل كثيرة متعددة تؤثر في الأداء. وفي نفس الوقت يمكن أن يكون الذكاء العاطفي متغير وسيط بين متغيرات مختلفة تؤثر على الأداء. لكن لا بد من التأكيد على أن الذكاء العاطفي عامل مهم من العوامل المؤثرة في الأداء الفردي والمؤسسي.

الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عال من الذكاء العاطفي قادرون على التعبير عن مشاعرهم وعواطفهم، كما أنهم قادرون على فهم وإدارة استجاباتهم للمحفزات والأحداث. إنهم قادرون على تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات، بدلاً من محاولة التعامل بشكل غير فعال مع الأعراض أو النتائج. إنهم يفهمون أنفسهم بشكل واضح، ويعرفون ما يريدون، ويضعون الخطط لتحقيق أهدافهم. كما أن لديهم فهم أفضل لما يدفعهم. وهم قادرون على المحافظة على الهدوء في المواقف الصعبة. من خلال تصنيف مشاعرهم والتعرف على عواطفهم، يمكن للأشخاص ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أن يتعلموا إدارة مشاعرهم، بدلاً من السماح لعواطفهم باختطاف أفكارهم. يمكن أن يساعدهم ذلك على البقاء هادئين، بينما يفقد الآخرون توازنهم. إنهم قادرون على التعرف على المشاعر التي يجب تشجيعها، والعواطف التي يجب إعادة النظر فيها. من خلال فهم أسباب التوتر وتحديد علاماته، يتمتع الأشخاص الذين لديهم ذكاء عاطفي بفرصة ممتازة لتقليل القلق عن طريق توليد معاني بديلة للأحداث المسببة للتوتر واتخاذ إجراءات أكثر فعالية، بما في ذلك الدفاع عن أنفسهم. إن الاستماع بفعالية للآخرين، والتعرف على مشاعرهم وعواطفهم والتعاطف معهم، يساعد الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي على بناء علاقات أكثر أصالة وطويلة الأمد ومجزية للطرفين. من المرجح أن يلاحظ الأشخاص الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع الإشارات التي يتجاهلها الآخرون. يمكن أن تشمل هذه الإشارات تغييرات طفيفة في تعبيرات الوجه، ونبرة الصوت ولغة الجسد، وكلها يمكن أن تساعد الفرد على الاستجابة بسرعة وبشكل مفيد، وبالتالي بناء الثقة مع

الآخرين. كل ذلك ينعكس إيجابياً على الرضا عن الذات، وبناء علاقات إيجابية مع الآخرين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي.

## نتائج البحث

كشف البحث عن النتائج التالية:

- 1 يتمتع الموظفون المشمولون بالدراسة بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي بشكل كبير.
- 2 مستوى أداء الموظفين المشمولين بالدراسة مرتفع بشكل واضح، وهذا يعود لعوامل وأسباب متعددة.
- 3 توجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ككل، وكل بعد من أبعاده، والأداء الوظيفي للموظفين.
- 4 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، حيث إن الذكاء العاطفي يؤثر على ويتنبأ بنسبة ١٤٪ على الأداء الوظيفي.
- 5 يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للموظفين.

## التوصيات

بناء على النتائج السابقة، نوصي بما يلي:

- 1 تعزيز المستوى المرتفع من الذكاء العاطفي لدى الموظفين، من خلال أساليب التعزيز المختلفة من تدريب، وتحفيز، وغيرها من أساليب.
- 2 المحافظة على المستوى المرتفع من الأداء الوظيفي من خلال التحفيز، والمشاركة، وبناء أجواء التعاون والثقة، وممارسات القيادة الإيجابية، وغيرها.
- 3 عقد وتنفيذ ورش تدريبية متخصصة في مجال الذكاء العاطفي للموظفين، بالتعاون مع مراكز التدريب المتخصصة في هذا المجال.

- 4 إتاحة فرص النقاش والمشاركة والحوار للموظفين، وبما يتيح الفرص لفهم الآخرين، وبناء روح الفريق، والتحكم بشكل أفضل بالانفعالات والعواطف.
- 5 توفير مركز استجمام للموظفين يتيح لهم فرص تفريغ الغضب والانفعالات، والسيطرة على التوتر، وتحسين المشاعر، وبما ينعكس إيجابيا على علاقاتهم وسلوكهم وأدائهم.
- 6 تنمية مهارات الموظفين في إدارة الذات، والوقت، والأولويات، وفي مجالات إدارة الغضب، والعلاقات، والمشاعر.
- 7 إجراء مزيد من الدراسات لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، على أن تتناول الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى مثل: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وأثر علاقات العمل على الأداء الوظيفي، وأثر التحفيز على الأداء الوظيفي، وغيرها.

## المراجع

### المراجع العربية

- بظاظو، عزمي (٢٠١٠). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية / غزة.
- حراشنة، أحمد (٢٠٢٠). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تأثير الذكاء العاطفي في أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة دراسات: العلوم التربوية. المجلد ٤٧، العدد ٤ (٣١)، ص ص. ٢٧٩-٣٠١، ٢٣.
- حسون، نجلاء (٢٠٢١). دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء الوظيفي لمراقبي الحسابات وتخفيض مسؤوليتهم: بحث تطبيقي في عينة من مكاتب التدقيق في العراق. مجلة المثني. <https://muthjaes.mu.edu.iq/ar>
- خاطر، خالد (٢٠٢٣). بطولة كأس العالم.. هل نجحت قطر في تعزيز نموذج القوة الناعمة؟ الجزيرة نت. [/https://www.aljazeera.net](https://www.aljazeera.net)
- خير، منى (٢٠٢٣). ما هو الذكاء العاطفي في مكان العمل. الجزيرة نت. [/https://www.aljazeera.net](https://www.aljazeera.net)
- الشحمة، معاذ (٢٠٢٠). الذكاء العاطفي: نوع آخر من الذكاء. مجلة النجاح. <https://www.annajah.net>
- الشمري، نعيمة (٢٠٢٢). الذكاء الوجداني في التعليم. مجلة الوفاق. <https://al-vefagh.net>
- العتيبي، ياسر (٢٠١٧). الذكاء العاطفي. مكتبة نور.
- ماضي، خالد (٢٠١٤). دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق علي المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ. رسالة ماجستير. جامعة المنوفية.
- المحمري، حمد (٢٠١٨). الذكاء العاطفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى مديري دوائر وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. أطروحة

- دكتورة. جامعة ماليزيا الوطنية.
- هادي، العيساوي (٢٠٢٢). دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال- مصفى بيجي. مجلة جامعة كركوك. المجلد ١٢، العدد ١. ص.ص ٢٠٩-٢٣٣.
  - الهيتي، خالد (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية

- Cherry, K. (2024). Emotional Intelligence: How We Perceive, Evaluate, Express, and Control Emotions. <https://www.verywellmind.com/what-is-emotional-intelligence2795423->
- Chong, C. (2020). Emotional Intelligence and Job Performance of Academicians in Malaysia. International Journal of Higher Education. 256-234 (1) 9.
- Filson, N. (2023). Why is emotional intelligence in the workplace important? Preply Business. <https://preply.com/en/>
- Febrina, S. (2021). The Influence of Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. - Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri. 341 -327:(2)8.
- Goleman, D. (1997). Emotional intelligence. Bantam trade paperback ed. New York, Bantam Books. Chicago
- Landry, L. (2019). Why Emotional Intelligence Is Important in Leadership. Harvard Business Review. March 2019.
- 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. 34–3). Basic Books.

- Neffe, C. (2022). Emotionally intelligent top management and high family firm performance: Evidence from Germany. *European Management Journal*. Volume 40, Issue 3, June 2022, Pages 383-372.
- Price, A. (2021). The Importance of Emotional Intelligence at Work. *Forbes*. <https://www.forbes.com/s>
- Obaid.S.Hanan, almusawi A mohammed Abdelwahab Nasser. (2023). The reality of the responsibility of the digital media marketing and its role in enhancing societal security for students of Jordanian public universities and development methods, *INTERNATIONAL MINNESOTA JOURNAL OF ACADEMIC STUDIES*, , (VOL,1),(ISSUE,2), PP.40-15.
- Hamzeh,A,(2023), The Jurisprudential and Procedural Differences between Murabah and Rent-to-own Financing – Deductive and Analytical Study) *INTERNATIONAL MINNESOTA JOURNAL OF ACADEMIC STUDIES*, (VOL,1),(ISSUE,1), PP.-31 62.
- Sabie, A. (2020). Emotional Intelligence and Organizational Culture - Drivers of Employee Performance. *Applied Research in Administrative Sciences*, Research Centre in Public Administration and Public Services, Bucharest, Romania, vol. 1(1), pages 32-24, August.
- Uraz, D. (2020). Improved Performance and Effectiveness Through the Development of Emotional Intelligence in the Workplace. *Journal La Bisecoman*.



الجامعة الإسلامية بنيسوتا  
Islamic University of Minnesota  
المركز الرئيسي IUM