



دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة التواصل بين القيادة والموظفين دراسة حالة جامعة النسور

م.د نعمان منذر وردي

الجامعة العراقية، كلية الادرة والاقتصاد

numan.m.wardi@aliraqia.edu.iq

المستخلص

تناول البحث أثر الذكاء العاطفي لدى القيادة على جودة التواصل بين القادة والموظفين في المؤسسات الأكاديمية، حيث ظهرت الحاجة إليه نتيجة ضعف التطبيقات العملية لمهارات الذكاء العاطفي في المؤسسات العربية وتكرار إشكاليات التفاهم والصراعات التنظيمية. يهدف البحث إلى تحليل مكونات الذكاء العاطفي الأكثر فاعلية في تعزيز جودة الاتصال القيادي، وتقديم حلول عملية لدمج الذكاء العاطفي ضمن سياسات التدريب والتطوير القيادي بما ينعكس على بيئة العمل

تبرز أهمية البحث في كونه يسد فجوة في الأدبيات العربية حول أثر الذكاء العاطفي المؤسسي، ويوفر رؤى تطبيقية لصانعي القرار فيما يخص تحسين التواصل والحد من النزاعات ورفع إنتاجية الفرق اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال دراسة حالة جامعة النسور ، إذ تم توزيع استبانات على عينة عشوائية بلغ قوامها 250 موظفًا من كوادر إدارية وأكاديمية، شملت جميع المستويات التنظيمية. استخدمت التحليلات الإحصائية كالتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، بالإضافة لتحليل الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن أثر أبعاد الذكاء العاطفي في جودة التواصل أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي، خاصة أبعاده المتعلقة بالوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، وبين جودة التواصل القيادي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، تحسين جودة التواصل، القيادة ، الموظفين.



The role of emotional intelligence in improving the quality of communication between leadership and employees Case study of Al-Nusour University

Numan Monther Wardi

**Al-iraqia University , College of
Administration and Economics**

numan.m.wardi@aliraqia.edu.iq

Abstract

This research examines the impact of emotional intelligence in leadership on the quality of communication between leaders and employees in academic institutions. The need for this research arose due to the limited practical application of emotional intelligence skills in Arab institutions and the recurring issues of misunderstanding and organizational conflicts. The research aims to analyze the most effective components of emotional intelligence in enhancing the quality of leadership communication and to offer practical solutions for integrating emotional intelligence into leadership training and development policies, thereby improving the work environment. The research is significant because it fills a gap in Arabic literature on the impact of organizational emotional intelligence and provides practical insights for decision-makers regarding improving communication, reducing conflicts, and increasing team productivity. The study employed a quantitative approach, using Al-Nusour University as a case study. Questionnaires were distributed to a random sample of 250 administrative and academic staff members from all organizational levels. Statistical analyses, such as means, standard deviations, Pearson correlation coefficients, and multiple linear regression analysis, were used to reveal the impact of emotional intelligence dimensions on communication quality. The results showed a strong positive relationship between emotional intelligence, particularly its dimensions related to social awareness and relationship management, and the quality of leadership communication.



1. المقدمة

في السنوات الأخيرة، تزايد الاهتمام بالبحث في دور الذكاء العاطفي في القيادة والتواصل داخل المؤسسات (Antonopoulou et al, 2019, 2020) ويعزى هذا الاهتمام المتزايد إلى الاعتراف بأن القيادة الفعالة لم تعد تقتصر على المهارات الفنية والمعرفة التقنية، بل تتطلب أيضاً قدرة على فهم وإدارة المشاعر والتواصل بفاعلية مع الآخرين (Goleman, 2004) فالذكاء العاطفي يُعتبر عنصراً حاسماً في الكفاءات الضرورية للقيادة الفعالة وأداء العمل الجماعي عرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على المشاعر وتنظيمها، سواء لدى الفرد نفسه أو في التفاعلات مع الآخرين (Salovey & Mayer, 1990) ويشمل ذلك القدرة على إدراك المشاعر، وتقييمها، والتعبير عنها بشكل مناسب، بالإضافة إلى القدرة على استخدام المعلومات العاطفية لتوجيه التفكير والسلوك (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000) ووفقاً لدراسات (Goleman, 2004) الكفاءات العاطفية تُلبي المهارات الأساسية للأداء الفعال في مختلف المناصب الوظيفية حول العالم وفي ظل التحديات المتزايدة في بيئة العمل، يتطلب من القادة استخدام مهاراتهم العاطفية ليس فقط لفهم الموظفين، بل لتحفيزهم وتعزيز الانسجام في فرق العمل. فمن خلال فهم احتياجات ومشاعر الموظفين، يمكن للقادة بناء علاقات قوية وموثوقة، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم (Druskat & Wolff, 2001) وتؤكد الأبحاث أن الذكاء العاطفي يصبح ذا أهمية متزايدة مع تقدم الفرد في المناصب القيادية داخل المؤسسة تستعرض هذه الدراسة تعريفاً شاملاً للذكاء العاطفي وعلاقته بجودة التواصل القيادي، مع مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، تبرز الدراسة القيمة العملية للذكاء العاطفي من خلال دراسة حالة تحليلية تعتمد على المنهج الكمي، مع التركيز على النتائج الرئيسية والتوصيات القابلة للتطبيق لتعزيز بيئة العمل. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة للمؤسسات والقادة حول كيفية تعزيز الذكاء العاطفي لتحسين التواصل وتعزيز الأداء التنظيمي.

2. منهجية الدراسة

1.2 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في الإضافة العلمية والعملية إلى الأدبيات العربية حول الذكاء العاطفي، وتوسيع الفهم لممارسات القيادة الحديثة في سياق المؤسسات المحلية. كما أن النتائج المرتقبة لهذا البحث تُمكن صنّاع القرار من وضع حلول واقعية لتحسين الاتصال المؤسسي، والتقليل من مظاهر



النزاع والتوتر التنظيمي (Eskici & Eskici, 2021) علاوةً على ذلك، تأتي الدراسة استجابةً للمتطلبات المتزايدة لسوق العمل في ظل تحولات بيئة الأعمال المعاصرة، مما يرفع الحاجة لقادة يتمتعون بكفاءة عاطفية عالية تواكب متغيرات العصر (Liu et al., 2022).

2.2 مشكلة الدراسة

رغم الوفرة المتزايدة في الأدبيات التي تؤكد دور الذكاء العاطفي في تعزيز جودة التواصل القيادي، إلا أن هناك فجوة واضحة في التطبيقات العملية لهذه المعارف داخل المؤسسات، خاصة في البيئات العربية التي تقل فيها دراسات الذكاء العاطفي المؤسسي

(Amelia, 2021; Salovey et al., 2004)

كثيراً ما تواجه المؤسسات تحدي ضعف التفاهم وسوء إدارة النزاعات بين القادة والموظفين بسبب محدودية الوعي العاطفي والمهارات الاتصالية للقادة (Çayak & Eskici, 2019). لذا ظهرت الحاجة لفحص مدى تأثير الذكاء العاطفي للقادة على جودة الاتصال مع فرقهم، ودراسة الدور الذي تلعبه عناصر الذكاء العاطفي في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية حيث جاءت هذه الدراسة لتبحث في متغيرات داستها حالة جامعة النور حيث انها احدى جامعات القطاع الخاص في مجال التعليم العالي العراق .

3.2 فرضية الدراسة

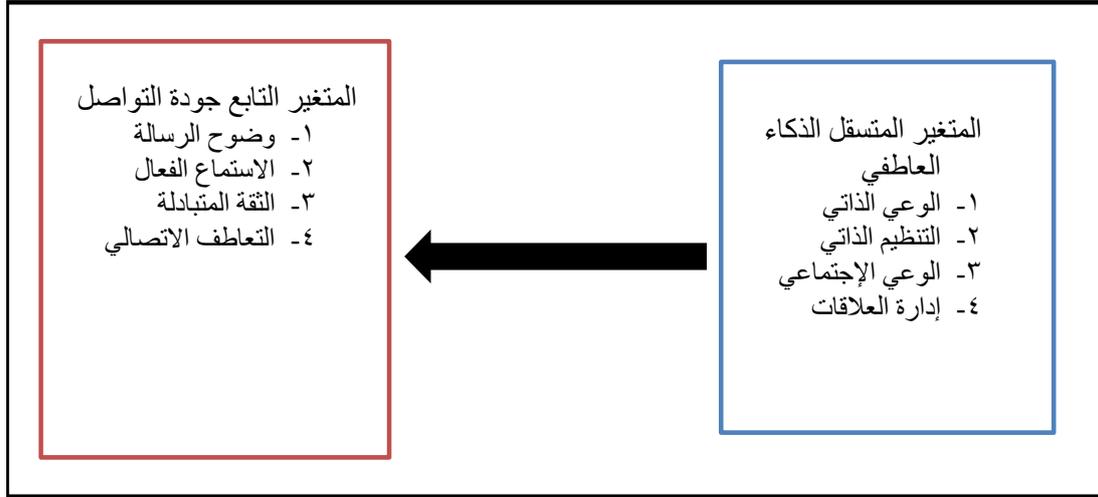
• هناك تأثير للذكاء العاطفي لدى القيادات على تحسين جودة التواصل مع الموظفين في المؤسسات.

4.2 هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر الذكاء العاطفي للقادة على جودة التواصل مع مرؤوسيه في المؤسسات، من خلال استعراض المكونات الأساسية للذكاء العاطفي وربطها بنتائج عملية ملموسة داخل بيئة العمل. كما يسعى البحث لتقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية إدماج الذكاء العاطفي في سياسات التدريب والتطوير القيادي، وتبسيط الضوء على إستراتيجيات ملموسة لتعزيز بيئة العمل ودعم فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Gkintoni et al., 2022; Amelia, 2021).

3. المخطط الفرضي للدراسة

يوضح الشكل إدناه المخطط الفرضي للدراسة



الشكل(1):المخطط الفرضي للدراسة

4.مراجعة الأدبيات

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم المحورية في دراسات القيادة الحديثة إذ يعكس المهارات العاطفية الضرورية لإدارة الذات والعلاقات والتفاعل الاجتماعي الهادف (Goleman, 2004; Mayer, Salovey, & Caruso, 2000) وقد بدأ الاهتمام الأكاديمي بهذا المفهوم مع الأعمال الرائدة لـ Salovey & Mayer (1990) اللذين عرّفا الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين وتنظيمها بما يخدم التكيف والتواصل. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء العاطفي مهارة قابلة للتعلّم وتشكّل ركيزة أساسية لتطوير القيادات التنظيمية (سيف، أحمد، وزملاؤه 2018، 117). الذكاء العاطفي والاتصال القيادي.

تتضمن مكّونات الذكاء العاطفي أربعة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي الذي يُمكن القادة من تحديد تأثير عواطفهم على علاقاتهم بالفريق (Eskici & Eskici, 1995; Goleman, 2021) والتنظيم الذاتي الذي يُمكن القائد من التحكم في ردود الفعل الانفعالية السلبية (سيف، أحمد، وزملاؤه 2018، 120) والوعي الاجتماعي المرتبط بالتعاطف وجودة التفاهم بين القيادة والموظفين (Çayak & Eskici, 2019; Druskat & Wolff, 2001)، وإدارة العلاقات التي تشمل التواصل الفعّال وحل النزاعات والتحفيز وبناء الثقة (Amelia, 2021; Antonopoulou et al, 2022).

أظهرت الدراسات أن الذكاء العاطفي يتقاطع مباشرة مع فاعلية الاتصال القيادي، حيث أكد Goleman (2004) أن القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع قادرين على نقل الرسائل المؤثرة والتعامل مع اختلافات الموظفين بأسلوب يتسم بالتفاهم. كما أشارت دراسات عربية متعددة (السعيد،



2017؛ الشمري، 2020؛ الحربي، 2021؛ القحطاني، 2022) إلى أهمية الذكاء العاطفي في تعزيز جودة التواصل وتقليل التوتر المؤسسي في بيئات التعليم العالي العربية. وبناءً عليه، توصي الأدبيات الحديثة بتضمين الذكاء العاطفي في برامج التدريب القيادي وتقييم الكفايات، إلى جانب تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع المشاركة التفاعلية والاستماع الفعال.

5. الأطار النظري للذكاء العاطفي

عند الحديث عن الذكاء العاطفي كعامل مؤثر في جودة التواصل القيادي، يشكّل هذا المفهوم أحد الاهتمامات المحورية في دراسات القيادة الحديثة، إذ يتداخل مع العديد من المتغيرات التنظيمية والنفسية التي تساهم في بناء بيئة عمل ناجحة. يعكس الذكاء العاطفي المهارات العاطفية الضرورية لإدارة الذات والعلاقات والتفاعل الاجتماعي الهادف، ممّا يجعله من الأستاذة الأساسية لأي قائد فعال (2000, Goleman, 2004; Mayer, Salovey, & Caruso)

1.5 تعريف الذكاء العاطفي وتطوره النظري

بدأ الاهتمام الأكاديمي بالذكاء العاطفي مع الأعمال الرائدة لسالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1990)، حيث اعتبر أن الذكاء العاطفي هو القدرة على إدراك المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، وترميزها وتنظيمها بما يخدم التكيف والتواصل. لاحقاً، تم تعميق هذا التعريف ليشمل القدرة على الاستفادة من المعلومات العاطفية في توجيه السلوك وصنع القرار (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000)، مع التأكيد على دور الذكاء العاطفي بوصفه إطاراً متكاملًا يجمع بين الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات (Salovey, Caruso, & Mayer, 1995, 2004 Goleman)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء العاطفي ليس مجرد صفة جامدة، بل هو مهارة قابلة للتعلّم، ويشكّل ركيزة لتطور القيادات التنظيمية (سيف، أحمد، وزملاؤه (2018). يتضح من المنهجيات الحديثة الاعتماد بشكل كبير على النماذج متعددة الأبعاد للذكاء العاطفي، ما يعزز أهمية تدريبه وتطويره في البيئات الأكاديمية والإدارية (Çayak & Eskici, 2019)

2.5 أبعاد الذكاء العاطفي من منظور الأدبيات

1.2.5 الوعي الذاتي

الدراسات تثبت أن القادة الذين يمتلكون قدرات متقدمة في الوعي الذاتي أكثر قدرة على تحديد تأثير عواطفهم في علاقتهم بأفراد الفريق، وبالتالي تعديل أسلوب القيادة والتواصل بما يتوافق مع الموقف



والهدف (*Goleman, 1995.,Eskici & Eskici, 2021*) كما وجدت الأبحاث أن الوعي الذاتي يُمكن من فحص نقدي لمواطن القوة والضعف ويوفّر نظرة متجددة للتحكم في الانفعالات ورفع جودة مراجعة الأداء الذاتي (*Antonopoulou et al, 2022*).

2.2.5 التنظيم الذاتي

توضح نماذج *Saif et al (2018)* و *Rahmani & Khan (2022)* أن القدرة على التنظيم الذاتي تمكّن القائد من استثمار الضغوط والتحكم في ردود الفعل الانفعالية السلبية، مما يحمي بيئة العمل من التوتر ويدعم الانضباط الجماعي. ويشير (*Liu et al, 2022*) إلى أن القائد المتحكم في انفعالاته قادر على تحقيق التوازن الانفعالي ونشر الطمأنينة أثناء المواقف الحرجة.

3.2.5 الوعي الاجتماعي

يرتبط الوعي الاجتماعي بالتعاطف وجودة التفاهم بين القيادة وأعضاء الفريق. تشير الأدبيات إلى أن القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يستطيعون قراءة الإشارات العاطفية للموظفين وتقديم الدعم الموجّه، ما يؤدي بدوره إلى زيادة الرضا والثقة وتحسين نتائج العمل (*Çayak & Eskici, 2019*)؛ (*Liu et al, 2022*). يؤكد (*Druskat & Wolff, 2001*) والبعض الآخر على الأثر الحاسم للوعي الاجتماعي في ترسيخ التشاركية وزيادة فعالية فرق العمل.

4.2.5 إدارة العلاقات

تُعَدّ إدارة العلاقات من المهارات المركزية للذكاء العاطفي القيادي، فهي تشمل التواصل الفعال، حل النزاعات، التحفيز، وبناء الثقة. تظهر نتائج المراجعات المنهجية (*Amelia, 2021*)؛ (*Druskat & Wolff, 2001*) أنّ القادة القادرين على توظيف هذه المهارات ينجحون في تشكيل بيئة داعمة ومناخ مؤسسي محفز، كما أن تلك المهارات تسهم بشكل واضح في تخفيض المشكلات التنظيمية وزيادة التكامل الوظيفي (*Saif et al., 2018, Antonopoulou et al, 2022*).

3.5 العلاقة بين الذكاء العاطفي والتواصل القيادي

ينقطع الذكاء العاطفي بشكل مباشر مع فاعلية الاتصال القيادي. ترى (*Salovey, Caruso, & Mayer (2004)*) و (*Goleman (2004)*) أنّ القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي قادرون على نقل الرسائل المؤثرة والتعامل مع اختلافات الموظفين بأسلوب يتسم بالتفاهم والشمول. ويبين كل من (*Mayer, Salovey, & Caruso (2000)*) أن الذكاء العاطفي يسهم في خفض سوء الفهم ويعزز مرونة الحوار، خصوصًا في المواقف المعقدة أو النزاعية ضمن المؤسسات الأكاديمية.



أظهرت دراسات حديثة (سيف، أحمد، وزملاؤه (2018) أن ذكاء القائد العاطفي ينعكس إيجاباً على علاقات العمل ويزيد من مستوى الثقة والتحفيز بين أعضاء الفريق. كما ربطت دراسات أخرى (Liu et al ؛ Eskici, 2019& Dayak, 2022) بين الذكاء العاطفي وبين الاستجابة الفعّالة لحاجات الموظفين، مما أدى إلى تحسين الأداء العام ورفع كفاءة فرق العمل. يشدد Goleman (1995) على أن التفاعل الناجح بين القائد ومرؤوسيه مبني على مقدرة القائد في إدارة ذاته أولاً ثم بناء علاقات قوية مدعومة بالتفهم والاحترام المتبادل.

(أبعاد جودة التواصل القيادي)

بناءً على الأدبيات المذكورة في الدراسة، (Goleman, 2004) (Mayer & Salovey, 1990) لا تعد جودة التواصل مجرد عملية إرسال واستقبال للبيانات، بل هي منظومة متكاملة تعتمد على الكفاءة العاطفية للقيادة. تم تحديد أربعة أبعاد أساسية لقياس جودة التواصل

1. وضوح الرسالة (Message Clarity): هو قدرة القائد على صياغة المعلومات وتوصيلها بدقة، مما يقلل من الغموض ويضمن الفهم المشترك بين القائد والموظف.
2. الاستماع الفعال (Active Listening): يمثل هذا البعد الانفتاح الذهني والعاطفي للقائد تجاه ما يطرحه الموظفون، وهو ركيزة أساسية في بناء الثقة وتعزيز الوعي الاجتماعي.
3. الثقة المتبادلة (Mutual Trust): تعكس مدى شعور الموظفين بالأمان النفسي والمصادقية في العلاقة مع القائد، مما يقلل من النزاعات التنظيمية.
4. التعاطف الاتصالي (Communicative Empathy): قدرة القائد على إظهار التفهم للمشاعر والحالة النفسية للموظفين

5.5 استنتاجات نظرية ودعوة لتطوير الممارسات القيادية

من الواضح من مراجعة الأدبيات الغربية والعربية أن الذكاء العاطفي ليس رفاهاً تنظيمياً، بل هو عنصر محوري في صلب كفاءة القيادات الجامعية والمؤسسية (السعيد، 2017 ؛ الشمري، 2020؛ Goleman, 2004) تطوير القيادة العاطفية وتمكين مهارات التواصل تقوم على فرضية قدرتها على تقليل التوتر المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية وتحسين نتائج فرق العمل (الحربي، 2021؛ Liu et al, 2022).

بناءً عليه، توصي العديد من الدراسات الحديثة بتضمين الذكاء العاطفي ضمن برامج التدريب القيادي وتقييم الكفايات القيادية، إلى جانب تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع المشاركة التفاعلية والاستماع



الفَعَال (القحطاني، 2022؛ Antonopoulou et al., 2022) إن استراتيجيات القيادة القائمة على الذكاء العاطفي يُمكن أن تخلق بيئة مرنة تدمج الحاجات الإنسانية مع متطلبات العمل وتدعم خطوات التطوير والتجديد المؤسسي .

6. الجانب العملي

1.6 منهجية البحث

في إطار الهدف من الدراسة المتمثل في تحليل أثر الذكاء العاطفي على جودة التواصل بين القيادة والموظفين، تم الاعتماد على منهجية دراسة الحالة باستخدام المنهج الكمي في إحدى الجامعات المحلية. تميزت منهجية البحث بالسهولة في جمع البيانات ودقتها، ما أتاح الحصول على مؤشرات كمية دقيقة حول العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

2.6 تصميم الدراسة

تم اختيار جامعة النور كحالة تحليلية، حيث جرى جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 250 موظفًا وأكاديميًا وإداريًا من مختلف الكليات والوحدات الإدارية. عكست العينة تنوع المستويات الإدارية، لضمان شمولية النتائج.

3.6 أدوات جمع البيانات

- **استبانة الذكاء العاطفي (WLEIS)** اشتمل على أربعة محاور رئيسية: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات. جميع الفقرات تمت صياغتها بصياغة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- **استبانة جودة التواصل:** صُمم خصيصًا لهذا البحث لقياس مدى وضوح الرسائل، الاستماع الفعال، مستوى الثقة، ومستوى التعاطف في التواصل بين القيادة والموظفين. تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

4.6 الإجراءات التحليلية

- **التحليل الوصفي:** جرى احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات الرئيسية (أبعاد الذكاء العاطفي، جودة التواصل).
- **تحليل الارتباط (Pearson):** لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين الذكاء العاطفي بأبعاده وجودة التواصل.



- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لفحص أثر كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي في جودة التواصل القيادي.

1. الإحصاءات الوصفية

جدول (1): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.58	4.12	الوعي الذاتي
0.65	3.85	التنظيم الذاتي
0.72	4.05	الوعي الاجتماعي
0.68	3.92	إدارة العلاقات
0.55	3.88	جودة التواصل (إجمالي)

توضح النتائج ميلاً إيجابياً عاماً لدى المبحوثين تجاه ممارسات القيادة العاطفية

2. تحليل الارتباط (Pearson Correlation)

جدول (2): معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي وجودة التواصل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (جودة التواصل)	أبعاد الذكاء العاطفي
0.01	**0.61	الوعي الذاتي
0.01	**0.45	التنظيم الذاتي
0.01	**0.64	الوعي الاجتماعي
0.01	**0.69	إدارة العلاقات

(**) عند مستوى دلالة 0.01

3. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

يكشف هذا التحليل عن الأبعاد الأكثر تأثيراً في جودة التواصل

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد



البعد	معامل بيتا (β)	قيمة t	الدلالة (Sig)
الوعي الذاتي	0.24	3.65	0.001
التنظيم الذاتي	0.11	1.58	0.115
الوعي الاجتماعي	0.33	4.82	0.000
إدارة العلاقات	0.39	5.45	0.000

تشير النتائج إلى أن "إدارة العلاقات" و"الوعي الاجتماعي" هما المتغيران الأكثر قدرة على التنبؤ بجودة التواصل في البيئة الجامعية.

جدول (4): ملخص النموذج وتحليل التباين (ANOVA) للتنبؤ بجودة التواصل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (2R)	معامل التحديد المعدل (2Adj.R)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
1	0.761 ^a	0.580	0.573	0.358	84.59	0.000 ^b

تظهر نتائج الجدول (4) أن معامل الارتباط المتعدد (R) قد بلغ (0.761)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد الذكاء العاطفي وجودة التواصل. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.580)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة تفسر ما نسبته (58%) من التباين الحاصل في جودة التواصل لدى العينة المكونة من 250 موظفاً وتدرسياً. وتأكيداً لصلاحيّة النموذج، بلغت قيمة (F) المحسوبة (84.59) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (p < 0.01)، مما يثبت أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بقدرة عالية على التنبؤ، وأن المتغيرات المستقلة المختارة لها أثر حقيقي وجوهري في تحسين جودة التواصل داخل المؤسسة الأكاديمية.

7. مناقشة النتائج

بناءً على المعالجة الإحصائية والتحليل النظري، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. قوة الارتباط التنبؤي: أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي وجودة التواصل. وتبين أن (إدارة العلاقات) و (الوعي الاجتماعي) هما المتغيران الأكثر



تأثيراً في تحسين جودة الاتصال التنظيمي، حيث يفسر النموذج الإحصائي ما نسبته 58% من التباين في جودة التواصل.

2. أهمية الأمان النفسي: استنتجت الدراسة أن جودة التواصل لا تتحقق بالوسائل التقنية فحسب، بل تعتمد بشكل جذري على بُعد (الثقة المتبادلة)؛ فكلما ارتفع ذكاء القائد عاطفياً، زاد شعور المرؤوسين بالأمان، مما أدى إلى تدفق المعلومات بشفافية أكبر.

3. الفجوة في التنظيم الذاتي: أظهرت النتائج أن بُعد "التنظيم الذاتي" لدى بعض القادة يحتاج إلى تطوير، حيث تبين أن الانفعالات اللحظية قد تؤثر سلباً على (وضوح الرسالة) وتؤدي إلى ضجيج تنظيمي يعوق فهم التوجيهات الإدارية.

4. الدور الجوهرى للاستماع: كشفت الدراسة أن (الاستماع الفعال) هو الجسر الرابط بين الوعي الاجتماعي والتعاون الأكاديمي، وأن القادة الذين يمارسون الاستماع يمتلكون فرق عمل أكثر تماسكاً وأقل عرضة للنزاعات.

معاملات الارتباط والمعاملات المعيارية مرتفعة خصوصاً لأبعاد الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات. يشير ذلك إلى أن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الوعي الاجتماعي وقدرة كبيرة على إدارة العلاقات يكونون أكثر قدرة على بناء تواصل فعال وبيئة عمل إيجابية، وهو ما ينعكس مباشرةً على مستوى رضا الموظفين واستقرارهم النفسي.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد توافقاً مع ما خلص إليه (Goleman, 2004)، والذي أكد أن الذكاء العاطفي يمثل مؤشراً أفضل للنجاح القيادي من الذكاء العقلي أو المهارات التقنية (Goleman, 2004) وأشارت دراسات (Salovey & Mayer, 1990) إلى أهمية الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي في تحسين مهارات القادة في التعامل مع المواقف الصعبة والتوتر، وهذا ما انعكس أيضاً في نتائجنا من خلال الأثر القوي للوعي الذاتي في تحسين جودة التواصل القيادي كذلك، تلتقي نتائجنا مع (سيف، أحمد، وزملاؤه (2018)، أن القادة ذوي الذكاء العاطفي العالي يستطيعون خلق بيئة تواصل أكثر وضوحاً، وتحفيز فرق العمل على تحقيق الأهداف المشتركة (سيف، أحمد، وزملاؤه (2018)). كما أظهرت نتائج دراستنا أهمية الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه Çayak و Eskici (2019) و Liu et al. (2022) حول الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تقليل التوتر وتحسين الأداء داخل فرق العمل (Çayak & Eskici, 2019; Liu et al., 2022).



نلاحظ أيضاً أن تأثير التنظيم الذاتي كان محدوداً في نتائجنا مقارنة بقيّة الأبعاد، وهذا ينسجم مع دراسات أخرى ربطت بين الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات وتحقيق التفاهم المؤسسي (2022Antonopoulou et al.) وبذلك تبرز النتائج أهمية تضمين أبعاد الذكاء العاطفي في سياسات التدريب والتطوير القيادي لضمان استدامة جودة التواصل داخل المؤسسات الأكاديمية وغيرها.

8. الاستنتاجات

بناءً على المعالجة الإحصائية والتحليل النظري، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. **قوة الارتباط التنبؤي:** أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي وجودة التواصل. وتبين أن (إدارة العلاقات) و (الوعي الاجتماعي) هما المتغيران الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الاتصال التنظيمي، حيث يفسر النموذج الإحصائي ما نسبته 58% من التباين في جودة التواصل.
2. **أهمية الأمان النفسي:** استنتجت الدراسة أن جودة التواصل لا تتحقق بالوسائل التقنية فحسب، بل تعتمد بشكل جذري على بُعد (الثقة المتبادلة)؛ فكلما ارتفع ذكاء القائد عاطفياً، زاد شعور المرؤوسين بالأمان، مما أدى إلى تدفق المعلومات بشفافية أكبر.
3. **الفجوة في التنظيم الذاتي:** أظهرت النتائج أن بُعد "التنظيم الذاتي" لدى بعض القادة يحتاج إلى تطوير، حيث تبين أن الانفعالات اللحظية قد تؤثر سلباً على (وضوح الرسالة) وتؤدي إلى ضجيج تنظيمي يعوق فهم التوجيهات الإدارية.
4. **الدور الجوهري للاستماع:** كشفت الدراسة أن (الاستماع الفعال) هو الجسر الرابط بين الوعي الاجتماعي والتعاون الأكاديمي، وأن القادة الذين يمارسون الاستماع يمتلكون فرق عمل أكثر تماسكاً وأقل عرضة للنزاعات.

9. التوصيات

بناءً على الاستنتاجات السابقة، نوصي بالآتي:

1. **التوصيات الإدارية والتنظيمية:**
 - تبني "القيادة الرنينية": على المؤسسة التحول من نمط القيادة السلطوية إلى القيادة التي تعتمد على "الذكاء العاطفي"، من خلال تدريب رؤساء الأقسام على كيفية إظهار التعاطف الاتصالي مع الكوادر التدريسية والإدارية.



- تطوير نظام اتصالي شامل: إنشاء أدلة إجرائية تضمن وضوح الرسالة الإدارية، وتقليل الاعتماد على التواصل الشفهي غير الموثق في القرارات الاستراتيجية لضمان عدم حدوث لبس.
- تفعيل التغذية الراجعة العكسية: مأسسة جلسات "الاستماع الفعال" الدورية، بحيث يسمح للموظفين بتقديم مرئياتهم حول سير العمل دون خوف من التبعات، مما يعزز الثقة المتبادلة.
- 2. **التوصيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية:**
 - الاختيار المبني على الجدارة العاطفية: نوصي بإدراج مقاييس الذكاء العاطفي (مثل اختبارات EQ-i) كمعيار أساسي ضمن مفاضلات التعيين في المناصب القيادية العليا.
 - تصميم برامج تدريبية تخصصية: إقامة دورات مكثفة حول "إدارة الانفعالات في بيئة العمل" و"فنون الحوار الإقناعي" لتعزيز مهارات إدارة العلاقات.
- 3. **التوصيات للباحثين (الدراسات المستقبلية):**
 - إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية والأهلية لمعرفة أثر "الثقافة التنظيمية" كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة التواصل.
 - البحث في أثر "التواصل الرقمي" (عبر المنصات والبريد الإلكتروني) على جودة العلاقات الإنسانية في ظل غياب لغة الجسد والذكاء العاطفي المباشر.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. السعيد، محمد (2017). الذكاء العاطفي وعلاقته بجودة التواصل في مؤسسات التعليم العالي. مجلة الإدارة التربوية، 22(2)، 77-98.
2. سيف، أحمد، وزملاؤه (2018). الذكاء العاطفي والاتصال القيادي: دراسات تطبيقية في الجامعات العربية. مجلة العلوم الاجتماعية، 34(4)، 115-136.
3. الشمري، بدر (2020). أثر الذكاء العاطفي في فاعلية الاتصال المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 40(3)، 215-236.
4. الحربي، علي (2021). الذكاء العاطفي والتواصل القيادي في التعليم العالي: نماذج واستراتيجيات. مجلة التربية المعاصرة، 18(1)، 56-74.
5. القحطاني، سعود (2022). تأثير الذكاء العاطفي على جودة العلاقات في بيئات العمل الأكاديمية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية، 45(2)، 321-342.



المراجع الأجنبية:

1. Antonopoulou, H., Papatraianou, L., & Anagnostopoulos, T. (2022). Emotional intelligence and organizational communication: Evidence from academic institutions. *Journal of Educational Leadership*, 19(2), 254-273.
2. Çayak, S., & Eskici, M. (2019). Mediating Role of Emotional Intelligence in Reducing Stress and Improving Performance of Work Teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 563-582.
3. Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
4. Liu, X., Wang, Y., & Chen, Q. (2022). Emotional Intelligence and Teamwork: Impacts on Performance in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 95-113.