

The relationship between managers' emotional intelligence and human resource management effectiveness

Ms. Munirah A. S. AlGhanim

PAAET, HIAS | Kuwait

Received:

02/03/2025

Revised:

17/03/2025

Accepted:

14/04/2025

Published:

30/07/2025

* Corresponding author:

mm8349898@gmail.com

Citation: AlGhanim, M.

A. (2025). The relationship

between managers'

emotional intelligence and

human resource

management

effectiveness. *Journal of*

Economic, Administrative

and Legal Sciences, 9(7),

98 – 116.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.W050325)

[AJSRP.W050325](https://doi.org/10.26389/AJSRP.W050325)

2025 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to investigate the impact of managers emotional intelligence of human resource on the academic training sector in the State of Kuwait. The descriptive-analytical method was used, and data were collected via a questionnaire distributed to members of the academic staff.

The results revealed a high level of agreement among the sample regarding the presence of emotional intelligence (75%) and effective human resource management (72%) among academic managers. A strong positive correlation was found between emotional intelligence and HRM effectiveness.

Statistical difference was found based on gender and educational qualification, while no significant differences were no age or years of experience.

This study recommended developing comprehensive training programs focused on emotional intelligence, integrating training within the work environment, promoting healthy managerial relationships, encouraging open emotional expression, and adopting HRM practices that enhance employee satisfaction and organizational effectiveness.

Keywords: Emotional Intelligence, Human Resource.

تأثير الذكاء العاطفي للمديرين على فعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع التدريب الأكاديمي في الكويت

أ. منيرة احمد الجاسر الغانم

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب | المعهد العالي للخدمات الإدارية | الكويت

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الذكاء العاطفي لدى المديرين على فعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك في سياق قطاع التدريب الأكاديمي في دولة الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من الهيئة الأكاديمية في هذا القطاع بهدف قياس أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والتحفيز، والتعاطف، والعلاقات) لدى المديرين، وربطها بمستوى كفاءة إدارة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على وجود مستوى جيد من الذكاء العاطفي (75%) وكذلك إدارة الموارد البشرية (72.4%) لدى الهيئة الأكاديمية. وجود علاقة طردية قوية بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات مثل الجنس والمؤهل العلمي في حيث لم توجد فروق تعزى لمتغيري العمر وسنوات الخبرة وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية شاملة لتعزيز الذكاء العاطفي وبضرورة دمج برامج تطوير الذكاء العاطفي ضمن الخطط التدريبية للقيادات الإدارية، تحسين العلاقات المهنية، تشجيع التواصل الفعال والشفافية في الإدارة. الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، إدارة الموارد البشرية.

1- المقدمة

تعد فعالية إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث تساعد في تحسين الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين. ومن العوامل المؤثرة في فعالية هذه الإدارة هو الذكاء العاطفي للمديرين، حيث يمكنهم من فهم مشاعر الآخرين وإدارتها بفعالية. يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية.

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم النفسية الأساسية التي استهدف الباحثون في ميدان الإدارة الاستفادة منها في تطوير الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، ويركز هذا التوجه على زيادة الفهم والتحكم في مشاعر وانفعالات الآخرين، وتحقيق إدارة فعالة تقلل من حدوث التصادمات الداخلية، وتعزز التواصل الإيجابي في سياق العمل الإداري، إذ يساهم في تحسين العلاقات الداخلية، وتحفيز الفريق نحو تحقيق التميز التربوي (غربي وبن عامر، 2013، ص 84).

كما صرح (Zeinder et al, 2009,p.257) بأن العاطفة تعتبر من المحددات الأساسية للسلوك والإنجاز في العمل التي تؤثر على إنتاجية الفرد، والمناخ الاجتماعي، كما تؤثر أيضاً على عمليات التحفيز والإدراك المرتبطة بالعمل والتي تؤثر على المهام والسلوك الاجتماعي ونتائج الأداء (Sawaf & Cooper 1997) ويعتقدون أن الفرد لا يمكنه أن يصبح قائداً حتى لو تلقى أفضل تدريب وحتى لو امتلك مستوى مرتفع من الذكاء العقلي، كما أن القيادة ليست مجرد كفاءة تحليلية أو معرفية مكتملة بحد ذاتها، ولكن المهارات والكفاءات المعرفية هي مهارات استهلاكية لاكتساب مهارات متميزة مثل الذكاء العاطفي (Cherniss & Goleman, 2001).

مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. فقد كان التركيز في القرن العشرين ينصب على الذكاء التقليدي أو الذكاء التقليدي (يرمز له بـ "Intelligence Quotient" أي حاصل الذكاء العقلي) بوصفه أحد محددات مستوى أداء العاملين في المنظمات، إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) ويرمز له بـ (EQ) أكثر أهمية في تحديد مستوى الأداء.

مشكلة البحث

مما سبق يتضح أهمية متغيرات الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية، من خلال قائد تربوي مميز بسمات الذكاء العاطفي والتي تساعده على العمل بفعالية وإبداع، ويتطلب ذلك إعداداً مهنياً وشخصياً للمدير يساهم في تطويره المهني، كما يتبين ندرة الدراسات التي اهتمت بدراسة الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية، حيث لم يعثر الباحث على دراسة خاصة بالبيئة الكويتية تناولت هذين المتغيرين. وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب في الكويت وذلك لضعف إدراك بعض القيادات لطبيعة العاملين، وطرق التعامل معهم، أما المصدر الميداني فقد لمس الباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع عدد الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب الكويتية أن هناك فجوة بين الممارسة والاعتقاد، مما عزز إحساس الباحث بمشكلة الدراسة. وبالتالي فإن الدراسة تجيب عن الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة

- 1- ما أثر الذكاء العاطفي بأبعاده الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والتحفيز، والتعاطف، والعلاقات لدى الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب؟
- 2- ما أثر فعالية إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب؟
- 3- هل يساعد الذكاء العاطفي في تحسين أداء المديرين وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين؟
- 4- ما العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب؟

فرضيات الدراسة

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء العاطفي (الحساسية الانفعالية، النضوج الانفعالي، والكفاية الانفعالية) وإدارة الموارد البشرية للمديرين.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضوج الانفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية لدى المديرين.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي (الحساسية الانفعالية، النضوج الانفعالي، والكفاية الانفعالية) وفعالية الأداء الوظيفي للمديرين.
4. هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي وبعض المتغيرات الديموغرافية عند أفراد العينة مثل (الجنس، العمر، التعليم، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية عند أفراد العينة.
2. تزويد المكتبة العربية بأحدث ما توصل إليه العلم في مجال الذكاء العاطفي في البيئة الأجنبية، وذلك عبر ترجمة العديد من الدراسات الحديثة والنظريات المتعلقة بالموضوع، مما يسهل الطريق لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال في البيئة العربية.
3. إجراء أول تجربة بحثية علمية في هذا المجال في بلادنا الكويت تتناول موضوع الذكاء العاطفي في مجال العمل الإداري، مما يفتح مجال البحث والدراسة في هذا الموضوع في بيئتنا المحلية في قطاعات إدارية مختلفة (الصناعي، التجاري، التعليم الجامعي، المجتمعي).
4. تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العلمية والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب مما يساهم في تطوير مساهمهم الوظيفي.

أهمية الدراسة:

● الأهمية النظرية

تتناول الدراسة متغيرين مهمين ومؤثرين على الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب في دولة الكويت، وهي: الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية، ومن المتوقع أن تساهم في صياغة تصورات يمكن توظيفها من قبل الجهات ذات العلاقة في الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب، وقد تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين وتعتبر عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول متغيرات الدراسة على عينات أخرى.

● الأهمية التطبيقية:

1. التعريف بالعلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية: مما قد يساهم في إعادة توجيه اهتمامات أصحاب المصلحة والعمل على تغيير واقع الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب الكويتية بصورة جذرية.
2. تساعد المؤسسات الأكاديمية على تحسين استراتيجياتها الإدارية بناءً على نتائج الدراسة.
3. توفر بيانات مفيدة لصناع القرار في تطوير برامج تدريبية لتنمية الذكاء العاطفي لدى المديرين.
4. البدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وفقاً للعلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية إدارة الموارد البشرية.
5. توظيف التوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية بما ينعكس إيجاباً على المؤسسات ذات العلاقة.
6. تقديم فهم أعمق حول تأثير الذكاء العاطفي على فعالية إدارة الموارد البشرية، مما يمكن الشركات من تحسين استراتيجياتها الإدارية وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

المنهج

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة من الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب وقياس مستويات الذكاء العاطفي لديهم.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرته الدراسة الحالية على العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية.
- الحد البشري: اقتصرته الدراسة على عينة من الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب دولة الكويت.
- الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2025/2024
- الحدود المكانية: اقتصرته الدراسة على الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب.

أدوات البحث:

سيتم استخدام استبيانات لقياس الذكاء العاطفي ومستوى فعالية إدارة الموارد البشرية.

مصطلحات الدراسة:

الذكاء العاطفي: يُعرف الذكاء العاطفي بالمقدرة على فهم وإدارة المشاعر الخاصة بالشخص والآخرين، واستخدامها بشكل فعال في التفاعلات اليومية، وفي التعامل مع التحديات والضغوط، وقد أظهرت الأبحاث أن الأشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية في الذكاء العاطفي يكونون أكثر مقدرة على تحقيق النجاح في حياتهم المهنية والشخصية، ويعيشون حياة أكثر سعادة وتوازناً (الجنبدل، 2023، ص 97).

إدارة الموارد البشرية: "هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جميع الأنشطة المتعلقة بالأفراد العاملين داخل المنظمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وضمان رضا الموظفين وتطويرهم". (ماهر، 2012: 75).

الدراسات السابقة

1. دراسة حداد (2020) بعنوان: "العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع بالتطبيق على مديري شركات منظمات الأعمال في دمشق، كما يهدف إلى تحديد أهم الأبعاد الأكثر تفسيراً للاختلاف في انتباه المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع في هذه المنظمات موضع الدراسة.
- تتلور مشكلة الدراسة في محاولة الوقوف على مستويات الذكاء العاطفي عند المديرين في شركات منظمات الأعمال في دمشق وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع.
- يتألف مجتمع الدراسة من مدراء يعملون في منظمات القطاع الخاص في دمشق وتم توزيع الاستبيان على عدد من المديرين وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.
2. دراسة الزهراني (2020) بعنوان "واقع الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف" هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، وقياس درجة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 40 مديراً و400 معلماً. تم استخدام استبيان ويكمان (Wakeman) لقياس الذكاء العاطفي واستبانة صممها الباحث لقياس الإبداع الإداري. أظهرت النتائج أن النسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء العاطفي تراوحت بين 100% و52.5%، بينما تراوحت النسب المئوية السلبية بين 15% و82.5%.
3. دراسة الشورى والسعيد (2020) بعنوان "العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية" هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري مدارس محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 42 مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. استخدمت الدراسة استبانة لتقدير الذكاء الانفعالي وأخرى لتقدير السمات القيادية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تقديرات أفراد الدراسة لمجالات الذكاء الانفعالي ككل، وكذلك مجالات السمات القيادية ككل. كما تبين أن مستويات الذكاء الانفعالي والسمات القيادية كانت عالية لدى المديرين. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على أبعاد الذكاء الانفعالي والسمات القيادية تعزى لمتغيري الدرجة العلمية والخبرة الإدارية.
4. دراسة رامان، وبينج، وشي (2020) بعنوان "التحقق من التأثيرات الوسيطة المحتملة للتأثير المثالي للذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين والأداء الوظيفي لمروؤوسهم" هدفت إلى التحقق من التأثيرات الوسيطة المحتملة للذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين على الأداء الوظيفي لمروؤوسهم في ماليزيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 386 قائداً أكاديمياً. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة بين الذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين والأداء الوظيفي لمروؤوسهم.
5. دراسة بظاظو (2013) بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التميز والتفوق الوظيفي، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي لدى شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي، حيث أجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج داليب سينج للذكاء العاطفي في البيئة الإدارية، وقد تم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدراء في مكونات النموذج الثلاثة (الحساسية الانفعالية، النضوج الانفعالي، والكفاية الانفعالية) وأثرها على قدرة المدراء في قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين وقدرتهم على تحفيز العاملين معنوياً وكذلك قدرتهم على إدارة الصراع وحل النزاع، كما شملت الدراسة التعرف على أثر كل من الجنس والعمر والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة على مستويات الذكاء العاطفي في كل مكون من المكونات الثلاثة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم باستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.
- وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، والذين بلغ عددهم 92 مديراً، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، وقد تم توزيع 92 استبانة

وتم استرجاع 87 استبانة 87 استبانة أي ما نسبته (94.5%).

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاث حسب نموذج سينج وفاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل وإدارة العلاقات بالآخرين والقدرة على تحفيز العاملين معنوياً والقدرة على إدارة الصراع وحل النزاع)، كما أظهرت الدراسة أن ليس هناك أثر لعامل الجنس والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وإنما هناك أثر لعامل العمر فقد وجد أنه يؤثر بشكل مباشر على التضجج الانفعالي وهذا نتيجة الخبرة في الحياة التي تكتسب نتيجة مخالطة أصناف متنوعة من الناس.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات الهامة، ومنها أن يشتمل تقرير الأداء السنوي على فقرات أكثر ووزن أكبر فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، كذلك أن يدرج عامل الذكاء العاطفي في إجراءات التوظيف من حيث الاختبارات المسبقة ومقابلات التوظيف، كما أوصت الدراسة بتصميم مقاييس للذكاء العاطفي باستخدام اختبارات الأداء عبر أسلوب توافق الرأي الجماعي يحاكي واقع البيئة التنظيمية في فلسطين وذلك بالاسترشاد بالمقاييس المتوفرة في بيئة العمل الإداري في بيئات عمل أخرى (أمريكية، هندية، صينية)

6. دراسة في شركة HoaBinh (2015) بعنوان: "أثار الذكاء العاطفي للمديرين في شركات البناء الفيتنامية"

The Effects of Leaders' Emotional Intelligence on Employee Engagement in Vietnamese Construction Companies – A Case of HoaBinh Corporation, August 2015.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى قدرة القائد على إدراك العواطف والتعبير عنها تمثل عاملاً إيجابياً وضرورياً في تطوير ثقة المرؤوسين به، وبالتالي عندما يمتلك القائد القدرة على تقييم والتعبير عن العاطفة، فذلك يزيد من ثقة المرؤوسين بقائدهم، وأضافت هذه الدراسة أن استخدام العواطف هو البعد الوحيد من أبعاد الذكاء العاطفي الذي يساهم في التنبؤ بسلوكيات المواطن التنظيمية.

2- الإطار النظري

تمهيد

في عالم الأعمال المتغير والمتسارع، أصبحت المهارات العاطفية والاجتماعية تلعب دوراً محورياً في نجاح القادة والمديرين داخل المؤسسات.

فلم يعد الذكاء العقلي وحده كافياً لضمان تحقيق الأهداف الإدارية، بل أصبح الذكاء العاطفي عنصراً أساسياً في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء التنظيمي. فالقدرة على فهم المشاعر والتحكم فيها، والتفاعل مع الآخرين بإيجابية تساهم بشكل كبير في تحسين عمليات اتخاذ القرار، وبناء علاقات مهنية ناجحة، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين.

وفي هذا السياق، يعد الذكاء العاطفي للمديرين عاملاً حاسماً في فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث يساعدهم على التعامل مع التحديات اليومية بطريقة أكثر مرونة وكفاءة ومن هنا يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية

الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية وإدارتها، بالإضافة إلى القدرة على فهم مشاعر الآخرين وإدارتها بفاعلية. يتميز المدير الذي يتمتع بذكاء عاطفي بقدرة عالية على التواصل الفعال، التعامل مع النزاعات، وتحفيز الموظفين.

يعد الذكاء العاطفي عنصراً أساسياً يميز كل مؤسسة عن الأخرى، فهو الروح التي تسيطر على المؤسسة وتوجه أفعال موظفيها. ويؤثر في جوانب متعددة في حياة المؤسسة، بدءاً من توجيه القرارات وصولاً إلى تشجيع التعاون وتعزيز الهوية المؤسسية. لذا يعد عنصراً حيوياً في تحديد نجاح المؤسسة والارتقاء بها (كنعان، 2007 ص 43).

فعالية إدارة الموارد البشرية

فعالية إدارة الموارد البشرية تشمل القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ويشمل ذلك التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز. يرتبط نجاح الإدارة بقدرة المديرين على تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي مع الموظفين.

يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة نسبياً، وهو يشير إلى المقدرة على فهم المشاعر الشخصية وإدارتها، وتفاعل الفرد مع مشاعر الآخرين، ويُعتبر مكملاً هاماً للذكاء التقليدي، الذي يركز على القدرات العقلية الكلاسيكية، وتقدم نظريات الذكاء العاطفي رؤية جديدة حول نجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، وتشير إلى أن العناصر العاطفية مثل التعاطف والتحفيز الذاتي والسيطرة على الانفعالات يمكن أن تكون مؤثرة بشكل كبير على التحصيل العلمي، وفاعلية التعامل مع الضغوط النفسية، ويمكن للأفراد من خلال تطوير السمات الشخصية تحسين أدائهم في مختلف مجالات الحياة كما توجد العديد من الدراسات التي تظهر العلاقة الإيجابية بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد

البشرية، حيث ناقش (Daus & Ashkanasy, 2005, p.460) تلك الدراسات التي تختبر العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة ووجد أن الباحثين توصلوا إلى وجود علاقة بين القيادة (خاصة القيادة التحولية) ونموذج القدرة للذكاء العاطفي.

يلعب الذكاء العاطفي دوراً فعالاً ومهماً في القيادة التي تشمل العناصر التالية:

- تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والسعي نحو تحقيقها.
- تتمثل الأهداف والغايات الخاصة بالمنظمة في الرؤية التي يتصورها القائد، وقد يساعد الذكاء العاطفي هؤلاء القادة على تطوير رؤية مقنعة للجماعات أو للمنظمات، فاستخدام القادة لعواطفهم قد يعزز المقدرة على معالجة المعلومات المتعلقة بالتحديات، والتهديدات والقضايا، والفرص التي تواجه المنظمات، حيث تلعب العواطف دوراً في تسهيل أنواع معينة من العمليات الإدراكية حيث أن الحالات المزاجية الإيجابية لديها القدرة على تعزيز الإبداع والتفكير التكامل والاستقرائي.
- الحفاظ وخلق الإثارة والحماس والثقة، والتفاؤل والتعاون في المنظمة.
- يجب على القائد أن يكون قادراً على تقييم مشاعر مرؤوسيه، ومعرفة تأثير تلك المشاعر،
- ويجب أن يكون قادراً على توقع ردود أفعالهم في مختلف الظروف والأحداث والتغيرات، وإدارة تلك المشاعر بفعالية، بالإضافة إلى قدرته على التمييز بين ما يشعر به المرؤوسين، وما يظهرونه من مشاعر.
- تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير.

أهمية الذكاء العاطفي:

تعود أهمية الذكاء العاطفي إلى أهمية العواطف في حياتنا العامة وفي بيئة العمل بشكل خاص فالعاطفة تؤثر على كل ما يفعله الأفراد، فيمكن للعواطف أن ترفع الروح المعنوية بين العاملين، كما ويمكن أن يكون لها آثار سلبية أيضاً، فالعواطف السلبية مثل الخوف والقلق والغضب والحيرة تستهلك الكثير من Bagshaw, الطاقة الفرد وتقلل من الروح المعنوية لديه، مما يؤدي إلى الغياب واللامبالاة (، p.62).2003

أبعاد الذكاء العاطفي.

كانت أولى محاولات جولمان (Goleman) الهادفة إلى التأطير لمفهوم الذكاء العاطفي قد نتجت عنها خمسة أبعاد للذكاء العاطفي، هي: (الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والتحفيز، والتعاطف، والعلاقات) (أبو الأنوار، 2014: 13).

العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية إدارة الموارد البشرية

المديرون الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ يمكنهم تحسين التواصل مع الموظفين، تقليل الصراعات، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي. هذا بدوره يعزز من فعالية إدارة الموارد البشرية ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

3- الطريقة والإجراءات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وسوف تستخدم الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث سيتم معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سيتم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة أداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً/ مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الهيئة الأكاديمية في قطاع التدريب في دولة الكويت، والبالغ عددهم (103)، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة عن طريق توزيع الاستبانة، وكان عدد الذين استجابوا (100) مدير وموظف.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراته

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	38	%38
	إناث	62	%62
المجموع			%100
العمر	40-30 سنة	4	%4
	50-41 سنة	39	%39
	أكثر من 50 سنة	57	%57
المجموع			%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	38	%38
	ماجستير	52	%52
	دكتوراه	10	%10
المجموع			%100
سنوات الخبرة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	2	%2
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	%10
	من 15 سنة فأكثر	88	%88
المجموع			%100

ثالثاً/ أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية" حيث ستكون من محورين رئيسيين مكونين من 40 فقرة تعبر عنهم:

المحور الأول: الذكاء العاطفي للمديرين: مكون من 20 فقرات

المحور الثاني: فعالية إدارة الموارد البشرية: مكون من 20 فقرات

واستخدمت الباحثة سلم التقدير الخماسي في الاستبيان، وقد أعطيت الدرجات للاستجابات على النحو الآتي: (5) موافق بشدة، و(4) موافق، و(3) محايد، و(2) غير موافق، و(1) غير موافق بشدة، وقد وضع التقسيم التالي للمتوسطات الحسابية لتحديد الدرجة، حيث:

- (1.80-1.00) تدل على درجة موافقة ضعيفة جداً.
- (2.60-1.81) تدل على درجة موافقة ضعيفة.
- (3.40-2.61) تدل على درجة موافقة متوسطة.
- (4.20-3.41) تدل على درجة موافقة مرتفعة.
- (5.00-4.21) تدل على درجة موافقة مرتفعة جداً.

صدق الأداة:

1. الصدق الظاهري:

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء الهيئة الأكاديمية، وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة

للمحور الذي ينتهي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يرويه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة.

الجدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الذكاء العاطفي للمديرين			
1	المدير يعبر عن مشاعره بوضوح	**0.532	0.000
2	المدير يتحكم بمشاعره في مواقف العمل	**0.626	0.000
3	المدير قادر على فهم مشاعر الموظفين	**0.627	0.000
4	المدير يتعامل بفعالية مع النزاعات بين الموظفين	**0.872	0.000
5	المدير يظهر تعاطفاً مع تحديات الموظفين	**0.653	0.000
6	المدير يظهر قدرة على اتخاذ قرارات عقلانية حتى في الأوقات الصعبة	**0.921	0.000
7	المدير يخلق بيئة عمل تدعم التعبير عن المشاعر بشكل إيجابي	**0.865	0.000
8	المدير يظهر مهارة في بناء علاقات قائمة على الثقة مع الموظفين	**0.849	0.000
9	المدير يستخدم تعاطفه لتحفيز وتحسين أداء الفريق	**0.831	0.000
10	المدير يعرف كيفية التعامل مع الضغوط بشكل يؤثر إيجابياً على الفريق	**0.837	0.000
11	المدير يمتلك ذكاءً عاطفياً يمكنه تحسين بيئة العمل	**0.904	0.000
12	المدير يفهم احتياجات الموظفين ويساعد في توفيرها.	**0.938	0.000
13	تعامل المدير مع الموظفين يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسي	**0.812	0.000
14	يسهم الذكاء العاطفي للمدير في حل النزاعات الوظيفية بشكل أسرع	**0.828	0.000
15	علاقة المدير بالموظفين تؤدي إلى تحسين جودة الأداء لديه	**0.831	0.000
16	يقدم المدير نفسه بطريقة تحدث انطباع جيد لدى الموظفين	**0.912	0.000
17	يعي المدير الرسائل غير اللفظية التي يرسلها الآخرين	**0.875	0.000
18	يستطيع المدير معرفة مشاعر وعواطف الآخرين بمجرد الاستماع المهم	**0.803	0.000
19	يعرف المدير الأعمال والأنشطة التي تجعل الموظفين سعداء	**0.738	0.000
20	يمدح المدير الآخرين عندما يؤدون عملهم بشكل جيد	**0.858	0.000
فعالية إدارة الموارد البشرية			
1	المدير يدعم تطوير مهارات الموظفين	**0.917	0.000
2	المدير يحفز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة	**0.862	0.000
3	العمليات الإدارية تتم بكفاءة وشفافية	**0.822	0.000
4	الموظفون يشعرون بالرضا عن أساليب إدارة الموارد البشرية	**0.807	0.000
5	المدير يعمل على تحسين بيئة العمل باستمرار	**0.900	0.000
6	المدير يستخدم أساليب فعالة لتحفيز الموظفين على الابتكار.	**0.920	0.000
7	المدير يضمن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.	**0.861	0.000
8	المدير يوفر فرصاً لتطوير الكفاءات القيادية بين الموظفين.	**0.887	0.000
9	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل	**0.909	0.000
10	المدير ينفذ استراتيجيات واضحة لتحسين الأداء العام	**0.861	0.000
11	يصغي المدير بشكل جيد للموظفين ويتبادل معهم الأفكار	**0.911	0.000

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
12	يشارك المدير الموظفين في وضع أهداف المؤسسة ويثق بقراراتهم	**0.873	0.000
13	يسعى المدير لتوفير فرص تدريب وتأهيل الموظفين ويدعم روح التجربة والمخاطرة لديهم	**0.919	0.000
14	يتخذ المدير قراراته بعيداً عن الانفعالات ويعترف بخطئه	**0.752	0.000
15	يعتمد المدير على فرق العمل في تأدية المهام	**0.846	0.000
16	يعمل المدير على بث روح التغيير في المؤسسة تماشياً مع ضرورات البيئة المحيطة	**0.957	0.000
17	يساعد المدير الموظفين ويشاركهم المشاعر	**0.876	0.000
18	يقدر المدير عواطف الموظفين ويتعاطف معهم	**0.820	0.000
19	يستطيع المدير التركيز أثناء الأزمات والمشكلات الكبيرة التي يتعرض لها داخل العمل وخارجه.	**0.934	0.000
20	يساعد المدير الموظفين في إيجاد معنى لعملهم في المؤسسة	**0.859	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال عينة استطلاعية من، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:
الجدول (3): يوضح معامل الثبات باستخدام (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الذكاء العاطفي للمديرين	20	0.858
فعالية إدارة الموارد البشرية	20	0.808
الاستبيان ككل	40	0.988

يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.988)، وتعد هذه القيمة كافية لأغراض الدراسات في البحوث العلمية.

مراحل تطبيق الدراسة:

1. حصر وتحديد مجتمع الدراسة.
2. بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان) بالصورة الأولية.
3. القيام بإجراءات الصدق لأداة الدراسة من خلال عرضها على لجنة محكمين.
4. تجريب الأداة لغايات التحقق من صدقها وثباتها.
5. توزيع الاستبيانات وإعادتها من أجل جمع البيانات.
6. تحليل البيانات لاستخراج النتائج وجدولتها ومناقشتها.
7. استخراج الاستنتاجات والتوصيات.

المعالجة الإحصائية:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-spss v.26) في معالجة وتحليل البيانات وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

1. التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Percentages): للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتوزيعهم حسب البيانات الشخصية.

2. الوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدّراسة على الفقرات والمحاور الرئيسة للاستبانة.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدّراسة لكل عبارة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدّراسة، وكذلك لفحص العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدّراسة.
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

الإجابة على أسئلة الدراسة: الإجابة على السؤال الأول: ما أثر الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت ؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات الخاصة لواقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات المحاور الأولى

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة
1	المدير يعبر عن مشاعره بوضوح	2.940	1.043	58.8%	متوسطة
2	المدير يتحكم بمشاعره في مواقف العمل	3.640	0.835	72.8%	مرتفعة
3	المدير قادر على فهم مشاعر الموظفين	3.550	0.796	71.0%	مرتفعة
4	المدير يتعامل بفعالية مع النزاعات بين الموظفين	3.680	1.034	73.6%	متوسطة
5	المدير يظهر تعاطفًا مع تحديات الموظفين	3.690	0.884	73.8%	مرتفعة
6	المدير يظهر قدرة على اتخاذ قرارات عقلانية حتى في الأوقات الصعبة	3.870	1.022	77.4%	مرتفعة
7	المدير يخلق بيئة عمل تدعم التعبير عن المشاعر بشكل إيجابي	3.630	1.041	72.6%	مرتفعة
8	المدير يظهر مهارة في بناء علاقات قائمة على الثقة مع الموظفين	3.740	1.107	74.8%	مرتفعة
9	المدير يستخدم تعاطفه لتحفيز وتحسين أداء الفريق	3.830	0.888	76.6%	مرتفعة
10	المدير يعرف كيفية التعامل مع الضغوط بشكل يؤثر إيجابيًا على الفريق	3.880	0.808	77.6%	مرتفعة
11	المدير يمتلك ذكاءً عاطفياً يمكنه تحسين بيئة العمل	3.840	0.992	76.8%	مرتفعة
12	المدير يفهم احتياجات الموظفين ويساعد في توفيرها.	3.770	1.100	75.4%	مرتفعة
13	تعامل المدير مع الموظفين يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسي	4.020	0.841	80.4%	مرتفعة
14	يسهم الذكاء العاطفي للمدير في حل النزاعات الوظيفية بشكل أسرع	4.020	1.101	80.4%	مرتفعة
15	علاقة المدير بالموظفين تؤدي إلى تحسين جودة الأداء لديه	4.120	0.998	82.4%	مرتفعة
16	يقدم المدير نفسه بطريقة تحدث انطباع جيد لدى الموظفين	3.880	0.977	77.6%	مرتفعة
17	يعي المدير الرسائل غير اللفظية التي يرسلها الآخرين	3.740	0.812	74.8%	مرتفعة
18	يستطيع المدير معرفة مشاعر وعواطف الآخرين بمجرد الاستماع إليهم	3.560	0.903	71.2%	مرتفعة
19	يعرف المدير الأعمال والأنشطة التي تجعل الموظفين سعداء	3.740	0.981	74.8%	مرتفعة
20	يمدح المدير الآخرين عندما يؤدون عملهم بشكل جيد	3.880	0.977	77.6%	مرتفعة

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة
	الدرجة الكلية لأثر الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت	3.751	0.774	75.0%	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) ان الفقرة الخامسة عشر (علاقة المدير بالموظفين تؤدي إلى تحسين جودة الأداء لديه) هي أهم فقرات هذا المحور حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 82.4% وأن أقل فقرة هي الفقرة الأولى (المدير يعبر عن مشاعره بوضوح) بوزن نسبي 58.8% وبناءً على الوزن النسبي للمحور ككل الذي وصل الى 75% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة مرتفعة على واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة الى أن تدريبات القيادة وورش العمل التي تُعنى بتطوير مهارات الذكاء العاطفي قد أسهمت في رفع مستوى الوعي والكفاءات العاطفية لدى هؤلاء المدراء، كذلك يمكن أن يكون لثقافة المدرسة الكويتية، التي تقدر العلاقات الشخصية والتفاهم المتبادل، دور مؤثر في تعزيز ممارسات الذكاء العاطفي بين المدراء، وترى الباحثة أن التشجيع المستمر من الجهات العليا والمجتمع المدرسي لاعتماد نهج أكثر إنسانية في الإدارة يعزز من تطبيق مهارات الذكاء العاطفي بشكل فعال.

ظهرت النتائج أن الفقرة الخامسة عشر التي تناولت تأثير علاقة المدير بالموظفين على جودة الأداء، حصلت على أعلى تقييم من قبل المشاركين، تفسر الباحثة تلك النتيجة إلى أن الموظفين يقدرون بشكل كبير الأساليب الإدارية التي تعزز التفاعل الإيجابي وتعتبرها عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي والقدرة على بناء علاقات قوية وداعمة داخل البيئة المدرسية وأنها لا تسهم فقط في رفع مستوى الأداء، ولكنها تعزز من روح الفريق والرضا الوظيفي.

بينما أظهرت أن الفقرة الأولى التي تتحدث عن وضوح تعبير المدير عن مشاعره حصلت على التقييم الأقل، من وجهة نظر الباحثة إن هذا قد يعكس وجود تحديات معينة في التواصل العاطفي الصريح أو قد يشير إلى أن المدراء قد يفضلون استخدام أساليب تواصل غير مباشرة أو أكثر تحفظاً في التعبير عن العواطف، ويمكن أن يكون هذا نتيجة للثقافة التنظيمية أو القيم الاجتماعية التي تحكم السلوكيات.

الإجابة على السؤال الثاني: ما أثر إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات الخاصة لواقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات المحور الثاني

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة
1	المدير يدعم تطوير مهارات الموظفين	3.670	1.025	73.4%	مرتفعة
2	المدير يحفز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة	3.920	1.002	78.4%	مرتفعة
3	العمليات الإدارية تتم بكفاءة وشفافية	3.530	1.193	70.6%	مرتفعة
4	الموظفون يشعرون بالرضا عن أساليب إدارة الموارد البشرية	3.300	1.087	66.0%	متوسطة
5	المدير يعمل على تحسين بيئة العمل باستمرار	3.780	1.011	75.6%	مرتفعة
6	المدير يستخدم أساليب فعالة لتحفيز الموظفين على الابتكار.	3.630	0.991	72.6%	مرتفعة
7	المدير يضمن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.	3.470	1.259	69.4%	مرتفعة
8	المدير يوفر فرصاً لتطوير الكفاءات القيادية بين الموظفين.	3.610	1.034	72.2%	مرتفعة
9	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل	3.490	1.059	69.8%	مرتفعة
10	المدير ينفذ استراتيجيات واضحة لتحسين الأداء العام	3.680	1.171	73.6%	مرتفعة
11	يصغي المدير بشكل جيد للموظفين ويتبادل معهم الأفكار	3.730	1.162	74.6%	مرتفعة
12	يشارك المدير الموظفين في وضع أهداف المؤسسة ويثق بقراراتهم	3.500	0.905	70.0%	مرتفعة
13	يسعى المدير لتوفير فرص تدريب وتأهيل الموظفين ويدعم روح التجربة والمخاطرة لديهم	3.730	0.973	74.6%	مرتفعة
14	يتخذ المدير قراراته بعيداً عن الانفعالات ويعترف بخطئه	3.380	1.301	67.6%	متوسطة

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة
15	يعتمد المدير على فرق العمل في تأدية المهام	3.820	1.175	76.4%	مرتفعة
16	يعمل المدير على بث روح التغيير في المؤسسة تماشياً مع ضرورات البيئة المحيطة	3.680	0.984	73.6%	مرتفعة
17	يساعد المدير الموظفين ويشاركهم المشاعر	3.700	0.990	74.0%	مرتفعة
18	يقدر المدير عواطف الموظفين ويتعاطف معهم	3.640	0.990	72.8%	مرتفعة
19	يستطيع المدير التركيز أثناء الأزمات والمشكلات الكبيرة التي يتعرض لها داخل العمل وخارجه.	3.630	0.939	72.6%	مرتفعة
20	يساعد المدير الموظفين في إيجاد معنى لعملهم في المؤسسة	3.500	0.905	70.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لأثر إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت	3.620	0.922	72.4%	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) ان الفقرة الثانية (المدير يحفز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة) هي أهم فقرات هذا المحور حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 78.4% وأن أقل فقرة هي الفقرة الرابعة (الموظفون يشعرون بالرضا عن أساليب إدارة الموارد البشرية) بوزن نسبي 66% وبناءً على الوزن النسبي للمحور ككل الذي وصل الى 72.4% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة مرتفعة على واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة الى الاستثمار المتزايد في تدريب وتطوير المدراء، مما يعكس تحسن مهاراتهم الإدارية والقيادية، وكما يمكن أن تكون السياسات الوطنية التي تشجع على تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية قد ساهمت في تحسين الأداء الإداري، كما يمكن أن تكون البيئة التنظيمية التي تدعم الابتكار والشمولية في العمليات الإدارية قد لعبت دوراً كبيراً في تعزيز رضا الموظفين عن الإدارة، ويمكن أن يكون هناك تحسن في أنظمة الرصد والتقييم المستخدمة لقياس فعالية الإدارة، مما يساهم في توفير رؤية أكثر دقة لأداء الإدارة ويعزز من شفافية ونزاهة العمليات الإدارية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة الثانية التي تناولت كيفية تحفيز المديرين للموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة على أعلى تقييم، تشير إلى أن المدراء في الكويت يتمتعون بقدرات قيادية فعالة في توجيه الطاقات والموارد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، هذا يعكس بشكل إيجابي على تطبيق استراتيجيات تحفيزية مثمرة ومؤثرة تساهم في تعزيز الأداء والانخراط الوظيفي للموظفين. كما ويفسر حصول الفقرة الرابعة التي تعبر عن مدى رضا الموظفين عن أساليب إدارة الموارد البشرية والتي حصلت على أقل تقييم، تعكس وجود بعض التحديات في الإدارة الفعالة للموارد البشرية بما يضمن الرضا الكامل للموظفين، هذه النتيجة قد تشير إلى ضرورة مراجعة وتحسين السياسات والأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق الرضا الوظيفي، وقد تعكس أيضاً الحاجة إلى تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين وتحسين آليات الدعم والاعتراف بجهود الموظفين.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية للمديرين في دولة الكويت.

لإختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات، فكانت النتائج كما يلي:

جدول (6): معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية للمديرين في دولة الكويت

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig.)
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية للمديرين في دولة الكويت	الذكاء العاطفي	إدارة الموارد البشرية للمديرين	0.949**	0.000

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية للمديرين في دولة الكويت (0.949) والقيمة الاحتمالية له (0.000). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبذلك فإنه توجد علاقة طردية قوية بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية للمديرين في دولة الكويت.

وتفسر الباحثة لك النتيجة الى القدرة على التعرف على العواطف وتفهمها وإدارتها بشكل فعال ليس فقط تحسن من التفاعلات الشخصية بل أيضاً تعزز من الأداء الإداري، فالذكاء العاطفي يساعد المديرين على تطوير استراتيجيات فعالة للتحفيز والتوجيه، ويمكنهم من فهم دوافع الموظفين والتحديات التي يواجهونها، مما يؤدي إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.

علاوة على ذلك، المديرون ذوو الذكاء العاطفي العالي قادرون على إدارة النزاعات بطريقة أكثر كفاءة، مما يقلل من التوتر، ويعزز من الانسجام والتعاون بين الأفراد، هذا يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي والولاء للمدرسة، وبالتالي، تحسين الإنتاجية العامة ونجاح إدارة المؤسسة. يمكن القول إن تنمية الذكاء العاطفي في البرامج التدريبية للمديرين يجب أن تكون جزءاً أساسياً من سياسات التطوير المهني، نظراً لتأثيره المباشر والإيجابي على إدارة الموارد البشرية وعلى الأداء التنظيمي ككل.

اتفقت مع دراسة (Alston ، 2009)، واتفقت مع دراسة (شركة HoaBinh ، 2015)، واتفقت مع دراسة (بظاظو ، 2013)، واتفقت مع دراسة (رامان، وبينج، وشي ، 2020)، واتفقت مع دراسة (الشورى والسعيد ، 2020).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق في متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

للتحقق من صحة الفرضية، قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" لعينتين لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة المبحوثين حول علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، كما وقامت الباحثة باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي ANOVA" لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة المبحوثين حول علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) فكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: الفروق وفقاً للجنس

جدول (7): نتائج اختبار "T" بين متوسطات آراء المبحوثين حول علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت وفقاً لمتغير (الجنس)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية (Sig)
واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	ذكر	38	3.420	0.919	-3.199	0.002
	أنثى	62	3.954	0.592		
واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	ذكر	38	3.307	1.152	-2.445	0.018
	أنثى	62	3.811	0.691		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن القيمة الاحتمالية (Sig) لواقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت في دولة الكويت تساوي (0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى متغير (الجنس) لصالح الإناث.
2. أن القيمة الاحتمالية (Sig) لواقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت في دولة الكويت تساوي (0.018)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى متغير (الجنس) لصالح الإناث.

ثانياً: الفروق وفقاً للعمر

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات آراء المبحوثين حول علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت وفقاً لمتغير (العمر)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	بين المجموعات	3.512	2	1.756	3.048	.052
	داخل المجموعات	55.873	97	.576		
	المجموع	59.385	99			
واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	بين المجموعات	4.056	2	2.028	2.455	.091
	داخل المجموعات	80.148	97	.826		
	المجموع	84.204	99			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) لواقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت في دولة الكويت تساوي (0.052)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى متغير (العمر).
- أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) لواقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت في دولة الكويت تساوي (0.091)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى متغير (العمر).

ثالثاً: الفروق وفقاً للمؤهل العلمي

جدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات آراء المبحوثين حول علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	بين المجموعات	9.074	2	4.537	8.748	.000
	داخل المجموعات	50.311	97	.519		
	المجموع	59.385	99			
واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	بين المجموعات	14.102	2	7.051	9.756	.000
	داخل المجموعات	70.103	97	.723		
	المجموع	84.204	99			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) لواقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت في دولة الكويت تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).
- أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) لواقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت في دولة الكويت تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)، واتفقت مع دراسة (الشورى والسعيد، 2020) ولمعرفة مصدر الفروق وفقاً لمتغير العمر، تم استخدام اختبار شيفيه فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (10): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق لصالح أي فئة من فئات المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	بكالوريوس	3.822	--		
	ماجستير	3.872	0.949	--	
	دكتوراه	2.850	0.001	0.000	--
واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	بكالوريوس	3.692	--		
	ماجستير	3.781	0.885	--	
	دكتوراه	2.500	0.000	0.001	--

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

تبين من النتائج السابقة أن:

- وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب بين من مؤهلهم العلمي (بكالوريوس، ماجستير) ومن مؤهلهم (دكتوراه) لصالح من مؤهلهم العلمي (بكالوريوس، ماجستير).
- وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب بين من مؤهلهم العلمي (بكالوريوس، ماجستير) ومن مؤهلهم (دكتوراه) لصالح من مؤهلهم العلمي (بكالوريوس، ماجستير).

رابعاً: الفروق وفقاً لسنوات الخبرة

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات آراء المبحوثين حول علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	بين المجموعات	2.130	2	1.065	1.804	.170
	داخل المجموعات	57.255	97	.590		
	المجموع	59.385	99			
واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب	بين المجموعات	3.135	2	1.567	1.875	.159
	داخل المجموعات	81.070	97	.836		
	المجموع	84.204	99			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (Sig) لواقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت في دولة الكويت تساوي (0.170)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، واختلفت مع دراسة (Alston، 2009)،
- أن القيمة الاحتمالية (Sig) لواقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت في دولة الكويت تساوي (0.159)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، واختلفت مع دراسة (الشورى والسعيد، 2020)

الاستنتاجات:

- موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت حيث بلغ الوزن النسبي 75%.
- قد كان حجم التأثير كبير جداً (0.42) مما يدل على أن الذكاء العاطفي له أثر قوي وفعال في قطاع التدريب الأكاديمي في الكويت.
- وهذا الحجم من التأثير يعكس أهمية تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية.
- موافقة أفراد العينة بدرجة على مرتفعة على واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت حيث بلغ الوزن النسبي 72.4%.
- توجد علاقة طردية قوية بين الذكاء العاطفي وإدارة الموارد البشرية للمديرين في دولة الكويت.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (العمر، سنوات الخبرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع الذكاء العاطفي لدى الهيئة الأكاديمية لقطاع التدريب في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (العمر، سنوات الخبرة).

التوصيات

1. تصميم محتوى تدريبي شامل يتضمن مفاهيم الذكاء العاطفي وأبعاده.
2. دمج التدريب مع بيئة العمل الفعلية من خلال تقديم فرص للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل.
3. توفير جلسات تدريب بإشراف خبراء يمكنهم تقديم ملاحظات بناءة وتوجيه عملي.
4. تطوير علاقات إيجابية بين المدراء والموظفين لتحسين جودة الأداء وتعزيز الإنتاجية.
5. العمل على فهم مشاعر الموظفين وتقدير حاجاتهم العاطفية لتحسين التواصل والتفاعل.
6. يُنصح المدراء بالتعبير عن مشاعرهم بوضوح لتعزيز الشفافية والثقة داخل الفريق الإداري.
7. التشجيع على تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى المدراء ليصبحوا أكثر فعالية في حل النزاعات الوظيفية بشكل سريع ومنصف.
8. البحث على اعتماد أساليب إدارة موارد بشرية تحقق رضا الموظفين وتلبي تطلعاتهم المهنية.
9. اتخاذ القرارات بموضوعية والابتعاد عن الانفعالات، مع التأكيد على أهمية الاعتراف بالأخطاء وتصحيحها.
10. الحرص على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال وضع الخطط التحفيزية والتشجيع المستمر.
11. على المدراء العمل بشكل مستمر على تحسين بيئة العمل لجعلها أكثر فعالية وملائمة لتطوير الأداء العام.

المراجع

- أ- المراجع العربية
- حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طه عبد العظيم. (2006) " الذكاء الوجداني للقيادة التربوية " الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
 - سميث، ج. (2012). إدارة الموارد البشرية الفعالة: الأسس والممارسات. لندن: ماكميلان.
 - روبنز، س. (2009). السلوك التنظيمي. الطبعة العاشرة. نيويورك: بيرسون.
 - الشمري، م. (2015). الذكاء العاطفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 55(2)، 45-60.
 - عامر، سامح عبد اللطيف. (2010). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
 - عبد المجيد، س. (2018). الذكاء العاطفي ودوره في تحقيق القيادة الفعالة في المنظمات. مجلة البحوث الإدارية، 12(1)، 22-35.
 - المرزوقي، م. (2018). تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الإداري. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 4.

- ماهر، أحمد (2012). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- شاهين، أ. (2020). إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي. القاهرة: دار الكتاب المصري.

ب- المراجع الأجنبية:

- Alston, B. A., (2009), An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices, Ph.D. Thesis, Nova Southeastern University.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C., (2001), Emotion in the workplace: the new challenge for managers, *The Academy of Management Executive*, Vol.16, No.1, pp.76-86.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, Supplement, 13-25.
- Barsade, S., Brief, A., & Spataro, S., (2003), The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. *In Gooty, J. et al (2010), Leadership, affect and emotions: A state of the science review. The Leadership Quarterly*, 21, pp. 979-1004.
- Cooper, R., & Sawaf, A., (1997), Emotional Intelligence in Leadership and organizations, *New York: Grosset/Putnam*.
- Goleman, D., & Chreniss, c., (2001), The emotionally intelligent workplace, San Francisco, Jossey-bass Goleman, D., Boyatis, R. & Mckee, A., (2002), Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence, *Harvard Business School Press, Boston*.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. 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*. New York: Basic Books.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313-320.

الاستبانة

عزيزي المشارك/ة،

نشكرك على وقتك ومشاركتك في هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وفعالية إدارة الموارد البشرية. يرجى الإجابة على الأسئلة بأمانة ودقة.

جميع المعلومات ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. سنوات الخبرة: ☐ من 5 إلى 9 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: الذكاء العاطفي للمديرين					
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					المدير يعبر عن مشاعره بوضوح.
2					المدير يتحكم بمشاعره في مواقف العمل
3					المدير قادر على فهم مشاعر الموظفين
4					المدير يتعامل بفعالية مع النزاعات بين الموظفين
5					المدير يظهر تعاطفًا مع تحديات الموظفين
6					المدير يظهر قدرة على اتخاذ قرارات عقلانية حتى في الأوقات الصعبة

القسم الثاني: الذكاء العاطفي للمديرين					
7	المدير يخلق بيئة عمل تدعم التعبير عن المشاعر بشكل إيجابي				
8	المدير يظهر مهارة في بناء علاقات قائمة على الثقة مع الموظفين				
9	المدير يستخدم تعاطفه لتحفيز وتحسين أداء الفريق				
10	المدير يعرف كيفية التعامل مع الضغوط بشكل يؤثر إيجابياً على الفريق.				
11	المدير يمتلك ذكاءً عاطفياً يمكنه تحسين بيئة العمل				
12	المدير يفهم احتياجات الموظفين ويساعد في تطوير بيئة العمل				
13	تعامل المدير مع الموظفين يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسي				
14	يسهم الذكاء العاطفي للمدير في حل النزاعات الوظيفية بشكل أسرع				
15	علاقة المدير بالموظفين تؤدي إلى تحسين جودة الأداء لديه				
16	يقدم المدير نفسه بطريقة تحدث انطباع جيد لدى الموظفين				
17	يعي المدير الرسائل غير اللفظية التي يرسلها الآخرون				
18	يستطيع المدير معرفة مشاعر وعواطف الآخرين بمجرد الاستماع لهم				
19	يعرف المدير الأعمال والأنشطة التي تجعل الموظفين سعداء				
20	يمدح المدير الآخرين عندما يؤدون عملهم بشكل جيد				
القسم الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية					
1	المدير يدعم تطوير مهارات الموظفين				
2	المدير يحفز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة				
3	العمليات الإدارية تتم بكفاءة وشفافية				
4	الموظفون يشعرون بالرضا عن أساليب إدارة الموارد البشرية				
5	المدير يعمل على تحسين بيئة العمل باستمرار				
6	المدير يستخدم أساليب فعالة لتحفيز الموظفين على الابتكار.				
7	المدير يضمن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.				
8	المدير يوفر فرصاً لتطوير الكفاءات القيادية بين الموظفين.				
9	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل.				
10	المدير ينفذ استراتيجيات واضحة لتحسين الأداء العام				
11	يصغي المدير بشكل جيد للموظفين ويتبادل معهم الأفكار				
12	يشارك المدير الموظفين في وضع أهداف المؤسسة ويثق بقراراتهم				
13	يسعى المدير لتوفير فرص تدريب وتأهيل الموظفين ويدعم روح التجربة والمخاطرة لديهم				
14	يتخذ المدير قراراته بعيداً عن الانفعالات ويعترف بخطئه.				
15	يعتمد المدير على فرق العمل في تأدية المهام				

القسم الثاني: الذكاء العاطفي للمديرين					
				يعمل المدير على بث روح التغيير في المؤسسة تماشياً مع ضرورات البيئة المحيطة	16
				يساعد المدير الموظفين ويشاركهم المشاعر.	17
				يقدر المدير عواطف الموظفين ويتعاطف معهم	18
				يستطيع المدير التركيز أثناء الأزمات والمشكلات الكبيرة التي يتعرض لها داخل العمل وخارجه.	19
				يساعد المدير الموظفين في إيجاد معنى لعملهم في المؤسسة.	20