

## الذكاء العاطفي القيادي وأثره في تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية في الدوائر الخدمية في محافظة بابل

م.م. عماد سعدون شياح<sup>1</sup>، محمود كريم موسى حسين<sup>2</sup>، سحر عبد الأمير كشاش<sup>3</sup>، أمل عطية خضير<sup>4</sup>  
قسم إدارة الاعمال – كلية العلوم الادارية – جامعة المستقبل، بابل، الحلة، العراق 1&2&3&4

ARTICLE INFO	ABSTRACT	المخلص
<p>Received: 09 Jan Accepted: 18 Feb Volume:4 Issue: 1</p>	<p>يتناول هذا البحث دور الذكاء العاطفي القيادي بوصفه أحد المرتكزات الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال دراسة أثره في تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية داخل الدوائر الخدمية في محافظة بابل. وينطلق البحث من فرضية مفادها أن نجاح المنظمات المعاصرة لم يعد يعتمد فقط على الموارد المادية أو التقنية، بل يرتبط بشكل أساسي بقدرة القيادات على إدارة الجوانب العاطفية وبناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتعاون. كما يسلط الضوء على مفهوم الرشاقة التنظيمية باعتبارها ثقافة مؤسسية تقوم على المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، وليس مجرد إجراءات تشغيلية.</p> <p>ويركز البحث على تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة وقدرتهم على تقليل مقاومة التغيير، وتحفيز العاملين، وتعزيز روح المبادرة، بما يسهم في بناء منظمات خدمية أكثر كفاءة وفعالية. ويأتي هذا في سياق التحديات التي تواجهها الدوائر الخدمية في محافظة بابل، والتي تتطلب التحول من النمط البيروقراطي التقليدي إلى نموذج تنظيمي أكثر مرونة وقدرة على تلبية احتياجات المواطنين. ويخلص البحث إلى أن الاستثمار في تطوير الذكاء العاطفي القيادي يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.</p>	
		<p><b>الكلمات المفتاحية:</b> الذكاء العاطفي القيادي – الرشاقة التنظيمية – الدوائر الخدمية</p>

### Abstract:

This study examines the role of leadership emotional intelligence as a contemporary driver for improving organizational performance by investigating its impact on enhancing the culture of organizational agility within service departments in Babil Governorate. The research is based on the premise that the success of modern organizations no longer depends solely on material or technological resources, but is fundamentally linked to leaders' ability to manage emotional aspects and create a positive work environment grounded in trust and collaboration. It also highlights the concept of organizational agility as an institutional culture characterized by flexibility and rapid responsiveness to change, rather than merely operational procedures. The study focuses on analyzing the relationship between leaders' emotional intelligence and their ability to reduce resistance to change, motivate employees, and promote initiative, thereby contributing to building more efficient and effective service organizations. This is explored within the context of the challenges faced by service departments in Babil Governorate, which require a shift from traditional bureaucratic models toward more flexible organizational frameworks capable of meeting citizens' needs. The study concludes that investing in the development of leadership emotional intelligence represents a strategic approach to fostering organizational agility culture and achieving institutional excellence.

**Keywords:** Leadership Emotional Intelligence – Organizational Agility – Service Departments

## الفصل الأول: منهجية البحث

### 1-1 مقدمة

في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها العالم المعاصر، والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، لم يعد النجاح التنظيمي يعتمد فقط على الموارد المادية أو التقنية، بل أصبح مرهوناً بشكل متزايد بالرأس المال البشري، وبشكل أدق، بجودة القيادة التي تقود هذا الرأس مال. وتبرز القيادة كعامل حاسم في قدرة المنظمة على التكيف والابتكار والبقاء في بيئة أعمال ديناميكية وغير مؤكدة. ومن هنا، برز مفهوم "الذكاء العاطفي القيادي" كأحد أبرز المدخلات القيادية الحديثة، الذي يتجاوز المهارات التقنية والإدارية التقليدية ليركز على قدرة القائد على فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة [1].

على الجانب الآخر، أصبحت "الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)" مطلباً استراتيجياً للمنظمات التي تسعى للحفاظ على ميزتها التنافسية. لم تعد الرشاقة مجرد قدرة على التغير السريع، بل أصبحت "ثقافة" متجذرة في المنظمة، تشجع على المبادرة، وتقبل المخاطر المحسوبة، والاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء والتغيرات البيئية [2]. وتمثل الدوائر الخدمية في محافظات العراق، وعلى رأسها محافظة بابل، ساحة صراع حقيقية بين البيروقراطية التقليدية والحاجة الملحة للتحويل نحو نموذج خدمي أكثر مرونة وفعالية وكفاءة. فجمهور هذه الدوائر يطالب بخدمات أسرع وأجود، مما يفرض على هذه المنظمات تبني ثقافات جديدة تمكنها من تحقيق ذلك.

إن العلاقة المحتملة بين قدرة القائد على إدارة الجانب العاطفي (الذكاء العاطفي) وقدرة المنظمة على التحول والسرعة (ثقافة الرشاقة) هي علاقة منطقية وعميقة. فقائد ذو نكاه عاطفي مرتفع قادر على بناء فرق تتمتع بالثقة والتعاون، وهي أسس الرشاقة. وهو قادر على قيادة فرقه عبر فترات عدم اليقين بثقة وهدوء، مما يقلل من المقاومة للتغيير. لذلك، يأتي هذا البحث ليسبر أغوار هذه العلاقة في سياق محلي هام، وهو الدوائر الخدمية في محافظة بابل، محاولاً الإجابة على تساؤل جوهري حول مدى إمكانية استثمار الذكاء العاطفي القيادي كأداة استراتيجية لصنع ثقافة رشيقة قادرة على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

### 1-2 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في الفجوة المتصورة بين الحاجة الملحة لتطبيق ثقافة الرشاقة التنظيمية في الدوائر الخدمية لمواجهة متطلبات الجمهور المتزايدة، والواقع العملي الذي ما زال يسيطر عليه الجمود الإداري وبطء الإجراءات وعدم المرونة. ورغم الاعتراف بأهمية القيادة كمحرك للتغيير، إلا أن دور الجانب العاطفي للقائد في تسهيل هذا التحول الثقافي لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث والدراسة في البيئة العراقية بشكل عام، وفي محافظة بابل بشكل خاص.

ويتجسد التساؤل الرئيسي للبحث في: ما هو أثر الذكاء العاطفي القيادي في تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية في الدوائر الخدمية في محافظة بابل؟



ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو المستوى الحالي للذكاء العاطفي القيادي لدى قيادات الدوائر الخدمية في محافظة بابل من وجهة نظر المرؤوسين؟
2. ما هو المستوى الحالي لتقافة الرشاقة التنظيمية السائدة في تلك الدوائر؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي القيادي وثقافة الرشاقة التنظيمية؟
4. ما هي أبعاد الذكاء العاطفي الأكثر تأثيراً في تعزيز أبعاد ثقافة الرشاقة التنظيمية؟

### 3-1 فرضية البحث

للإجابة على تساؤلات البحث، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي القيادي وتعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية في الدوائر الخدمية في محافظة بابل". ويمكن تفريع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً ل (بعد الوعي بالذات) في تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية.
2. يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً ل (بعد إدارة الذات) في تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية.
3. يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً ل (بعد التعاطف) في تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية.
4. يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً ل (بعد إدارة العلاقات) في تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية.

### 4-1 أهمية البحث

تكتسب أهمية هذا البحث من عدة جوانب:

- **الأهمية النظرية:** يساهم البحث في إغناء الأدبيات الإدارية من خلال ربط متغيرين حيويين (الذكاء العاطفي القيادي والرشاقة التنظيمية) في سياق لم تدرسه الدراسات السابقة بشكل كافٍ، وهو القطاع العام الخدمي في بيئة عربية عراقية. كما يقدم البحث إطاراً نظرياً متكاملًا يمكن أن يكون أساساً لدراسات مستقبلية.
- **الأهمية المنهجية:** يطبق البحث منهجية علمية رصينة (الوصفي التحليلي) وأدوات إحصائية متقدمة (SPSS) في اختبار علاقة متغيرات نفسية-سلوكية مع متغيرات تنظيمية-استراتيجية، مما يضيف على نتائجه المصدقية والدقة.

- **الأهمية العملية:** يقدم البحث نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق من قبل صانعي القرار والقادة في الدوائر الخدمية في محافظة بابل والمنظمات العامة الأخرى. يمكن أن تساعد هذه التوصيات في تصميم برامج تدريبية وخطط تطوير تركز على تعزيز الذكاء العاطفي للقادة كوسيلة لتحقيق تحول ثقافي نحو الرشاقة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

## 1-5 أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على المستوى الحالي للذكاء العاطفي القيادي في الدوائر الخدمية في محافظة بابل.
2. قياس درجة انتشار ثقافة الرشاقة التنظيمية في تلك الدوائر.
3. اختبار العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي القيادي وثقافة الرشاقة التنظيمية.
4. قياس الأثر النسائي لأبعاد الذكاء العاطفي القيادي في ثقافة الرشاقة التنظيمية.
5. تقديم توصيات عملية قائمة على النتائج لتعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية من خلال تطوير الذكاء العاطفي للقادة.

## 1-6 حدود البحث

لضمان دقة وتركيز البحث، تم تحديد الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين في الدوائر الخدمية التابعة لمحافظة بابل (مثل دائرتي الكهرياء والماء).
- **الحدود البشرية:** تتمثل في آراء وتصورات العينة من الموظفين (بما فيهم مديرو الأقسام) عن قياداتهم المباشرة وعن ثقافة المنظمة.
- **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات الميدانية للبحث خلال الفترة من 2023/10/1 و لغاية 2023/11/15.
- **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على متغيرين رئيسيين هما: الذكاء العاطفي القيادي (بأبعاده الأربعة) وثقافة الرشاقة التنظيمية (بأبعاده الأربعة)، ولا يتطرق إلى متغيرات أخرى قد تكون ذات تأثير.

## المبحث الاول الذكاء العاطفي القيادي (Leader Emotional Intelligence)

### اولاً: مفهوم الذكاء العاطفي القيادي

يمثل الذكاء العاطفي القيادي امتداداً لمفهوم الذكاء العاطفي العام، لكنه يطبق في سياق القيادة. إنه قدرة القائد على الإدراك الدقيق للمشاعر (في نفسه وفي مرؤوسيه)، وفهمها، وإدارتها بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية وبناء علاقات إيجابية ومثمرة، إن قدرة القائد على تحديد وفهم مشاعر الآخرين في مكان العمل، وإدارة مشاعره الإيجابية والسلبية ومشاعر الآخرين، والتحكم الفعال في العواطف في مكان العمل، واستخدام المعلومات العاطفية عند حل المشكلات، والقدرة على التعبير عن مشاعره للآخرين، هي جزء لا يتجزأ من فعالية القائد في خلق مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي. [3]

وتعرف امنة حكمت: هو قدرة القائد على اختيار مشاعره في الوقت المناسب، وتقديم حلول مناسبة للموقف، وامتلاك مهارة ربط هذه المشاعر بشكل فعال، والقدرة على التعرف على مشاعر الآخرين والتعاطف معها [4]. اما تعريف ماير وسالوفي (Mayer & Salovey): "القدرة على التفكير في المشاعر، والقدرة على تعزيز التفكير، وهذا يشمل القدرة على إدراك المشاعر بدقة، والوصول إلى المشاعر وتوليدها للمساعدة في التفكير، وفهم المشاعر والمعرفة العاطفية، وتنظيم المشاعر بشكل تأملي من أجل تعزيز النمو العاطفي والفكري. [5] ويرى (قبيج و ابو الشيخ): هو مجموعة القدرات والمهارات غير المعرفية التي تمكننا كأفراد من إدراك وفهم مشاعرنا وعواطفنا وشغفنا، وكذلك مشاعر وعواطف وشغف الآخرين، وتنظيمها واستخدامها وتوجيهها بشكل فعال لإدارة المواقف المختلفة بنجاح [6]. بينما عرف بو بوسمينة و يعقوب: بأنه مجموعة منظمة من المهارات والكفاءات غير المحددة في الجوانب الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر على قدرة الفرد على التكيف مع المتطلبات والضغوط البيئية، وهي عامل مهم في تحديد قدرة الفرد على النجاح في الحياة. [7]

مما سبق يمكن تعريف الذكاء العاطفي القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات القيادية الملاحظة من قبل المرؤوسين، وتتمثل في قدرة القائد على فهم وإدارة ذاته (الوعي بالذات وإدارة الذات) وقدرته على فهم وإدارة علاقاته مع الآخرين (التعاطف وإدارة العلاقات) بهدف تحقيق أداء تنظيمي فائق.

### ثانياً: أبعاد الذكاء العاطفي القيادي

يعتمد البحث بشكل أساسي على نموذج دانيال جولمان الذي يعتبر الأكثر شيوعاً في التطبيقات القيادية، والذي يضم أربعة أبعاد رئيسية [8]:

1. الوعي بالذات (Self-Awareness): معرفة نقاط القوة والضعف، والدوافع، والمشاعر الداخلية، وتأثيرها على السلوك والأداء.

2. إدارة الذات (Self-Regulation) : القدرة على السيطرة على الانفعالات والاندفاعات، والتفكير قبل التصرف، وإدارة التغيرات بفعالية.
3. التعاطف (Empathy) : القدرة على فهم المشاعر والاحتياجات والمنظورات الأخرى للمرؤوسين والعملاء، وبناء علاقات قائمة على الثقة.
4. إدارة العلاقات (Social Skills) : مهارة بناء الشبكات، والتأثير في الآخرين، والتواصل بفعالية، وإدارة النزاعات، وقادة الفرق نحو أهداف مشتركة.

### ثالثاً: أهمية الذكاء العاطفي القيادي:

يمكن تلخيص أهمية الذكاء العاطفي في النقاط التالية [7]:

1. فهم الأدوار والمسؤوليات يُسهم في بيئة عمل أكثر فعالية.
2. ضمان جودة أعلى لعمليات صنع القرار.
3. مواءمة الأهداف المعقدة والمتعددة.
4. تعزيز التعاون، وبناء علاقات أفضل مع الموظفين، والمساهمة في بناء شبكات عمل قوية، وتشجيع السلوكيات الإيجابية في مكان العمل.
5. المساعدة في تطوير مهارات التفاوض، وبناء فرق عمل فعالة، وتعزيز مهارات القيادة وحل المشكلات.

## المبحث الثاني

### ثقافة الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility Culture)

#### أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية

تتجاوز الرشاقة التنظيمية كونها مجرد قدرة تشغيلية، لتصبح "ثقافة" سائدة في المنظمة. إنها مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تشجع وتدعم الاستجابة السريعة والمبتكرة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، فالرشاقة التنظيمية وفقاً ل(سلامة وآخرون) هي عملية اكتشاف التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، ثم التفاعل مع تلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة تخصيص الموارد التنظيمية. [9] وعرفها شريف بانها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلى تحقيقها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، الأمر الذي ينعكس بدوره على المنظمة التنموية ويجعلها ديناميكية في بيئة سريعة التغير ومضطربة [10]، ويرى أبو الوفا ان الرشاقة التنظيمية تعني قدرة الشركات على تعديل توجهها الاستراتيجي وإعادة توجيه مواردها لخلق قيمة، من خلال

الاستجابة السريعة للتغيرات، واستباق الفرص، واغتنامها. إنها القدرة التنظيمية التي تجعل المؤسسات مرنة وقادرة على التكيف مع التطورات الجديدة. ”[11]، اما تعريف حسن عيد للرشاقة التنظيمية فهو انها نهج إداري يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التكيف مع مختلف التغيرات البيئية، والاستجابة السريعة للفرص المتاحة، وتطوير منتجاتها وخدماتها، وتلبية توقعات عملائها بدرجة أفضل من المنظمات المنافسة. ”[12]. وتعرفها دعاء بأنها قدرة المنظمة على تعظيم إمكاناتها والاستفادة من الفرص المتاحة، مما يُمكنها من معالجة نقاط ضعفها ونقائصها الداخلية، ومواجهة التهديدات الخارجية، بهدف ضمان استمرار وجودها ومساعدتها على تحقيق مزايا تنافسية. “[13].

وفقا للتعريف اعلاه يمكن القول ان الرشاقة التنظيمية هي الدرجة التي تتبنى فيها الدوائر الخدمية قيماً وممارسات تشجع على المرونة الاستراتيجية، والقيادة التكيفية، والعمليات السريعة، وعقلية موظفين تقبل التغيير والمبادرة لتحسين الخدمات المقدمة.

### ثانياً: أبعاد ثقافة الرشاقة التنظيمية

يستند البحث إلى نموذج متكامل يجمع بين الرشاقة الاستراتيجية والتشغيلية والثقافية [14]:

1. الرشاقة الاستراتيجية (**Strategic Agility**): قدرة القيادة على رصد التغيرات البيئية، وتعديل الاستراتيجيات بسرعة، وتوجيه المنظمة نحو فرص جديدة.
2. الرشاقة القيادية (**Leadership Agility**): قدرة القادة على جميع المستويات على تمكين فرقهم، وتفويض الصلاحيات، وتشجيع التجربة والابتكار.
3. الرشاقة التشغيلية (**Operational Agility**): بساطة وسرعة العمليات الداخلية، وقدرة الفرق على إعادة تشكيل نفسها وتنفيذ المهام بكفاءة.
4. عقلية الرشاقة (**Agility Mindset**): قيم ومواقف مشتركة بين الموظفين، مثل تقبل المخاطر، والتعاون، والتركيز على العمل، والرغبة في التعلم المستمر.

### المبحث الثالث

#### العلاقة النظرية بين الذكاء العاطفي القيادي وثقافة الرشاقة التنظيمية

ترتكز العلاقة المتوقعة بين المتغيرين على فرضية أساسية: القادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً مرتفعاً هم الأقدر على خلق البيئة النفسية والاجتماعية اللازمة لنمو وازدهار ثقافة الرشاقة. يمكن تفصيل هذه العلاقة من خلال أبعاد المتغيرين كما يلي [15 ، 16]:

1. الوعي بالذات والرشاقة الاستراتيجية: القائد الواعي بذاته يدرك تحيزاته ونقاط ضعفه، مما يجعله أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة واقتراحات فريقه. هذا الوعي يساعده على رصد التغيرات البيئية بموضوعية أكبر وتعديل الاستراتيجيات دون كبرياء أو مقاومة ذاتية.

2. إدارة الذات والرشاقة التشغيلية: في بيئة عمل رشيقة، الفشل والضغط هما جزء من العملية. القائد القادر على إدارة مشاعره (القلق، الإحباط) يحافظ على هدوئه وثباته، مما يمنح فريقه الأمان النفسي للمخاطرة والمحاولة والتعلم من الأخطاء دون خوف من العقاب، وهو ما يسرع العمليات التشغيلية.

3. التعاطف والرشاقة القيادية: التعاطف هو حجر الزاوية في بناء الثقة. القائد المتعاطف يفهم تحديات فريقه ويساعدهم على التغلب عليها، مما يزيد من ولائهم وتفانيهم. هذا التمكين النابع من الثقة يشجع على المبادرة والابتكار، وهو جوهر الرشاقة القيادية.

4. إدارة العلاقات وعقلية الرشاقة: القائد الماهر في إدارة العلاقات يجيد التواصل حول رؤية التغيير، ويحشد الدعم، ويحل النزاعات التي قد تنشأ عن التغيير. من خلال بناء شبكات قوية وتشجيع التعاون، يغرس هذا القائد قيم الثقة والانفتاح والعمل الجماعي التي تشكل أساس "عقلية الرشاقة" [17].

باختصار، الذكاء العاطفي ليس مجرد "مهارة ناعمة"، بل هو أداة قيادية استراتيجية تبني الأساس النفسي والاجتماعي (الثقة، الأمان، التعاون) الذي بدونها لا يمكن للممارسات الرشيقة أن تزدهر وتستمر. فالقائد الذي لا يستطيع إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين سيجد صعوبة في قيادة منظمة تتطلب المرونة والسرعة والمخاطرة المستمرة [18].

### ثالثاً: أهمية الرشاقة التنظيمية

تعدّ الرشاقة التنظيمية عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة. وهناك العديد من المزايا والفوائد التي تُشجع المؤسسات على تبنيها، ومنها: [19]

1. تساهم الرشاقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال التحسين المستمر لعمليات الإنتاج وخدمة العملاء.
2. تُمكن الرشاقة التنظيمية المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة.
3. تدعم الرشاقة التنظيمية تحسين المرونة الإدارية، والحد من البيروقراطية، وتمكين الموظفين.
4. تحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم وتقييم الأنشطة التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على امتلاك قدرات إدارة المعرفة، وتحسين الممارسات الإدارية والسلوكية.
5. تُساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسة على تحقيق السرعة والمرونة اللازمتين، وتعبئة القدرات الأساسية، وتجميع التقنيات المختلفة، وإنتاج منتجات عالية الجودة.

6. تُمكن الرشاقة التنظيمية المؤسسات من تطوير قاعدة بيانات قوية للمعلومات والبيانات الأساسية والحفاظ عليها بشكل استباقي

7. تجعل الرشاقة التنظيمية المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في السوق، مما يُعزز مرونتها في مواجهة التحديات البيئية.

### الفصل الثالث: الجانب العملي

يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للبحث، بدءاً من وصف مجتمع وعينة البحث وأداة جمع البيانات، ومروراً بعرض الجداول الإحصائية وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS v.26)، وذلك لاختبار فرضيات البحث.

### 3-1 منهجية البحث الميداني

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث الذي يصف الظواهر كما هي في الواقع ويحلل العلاقات بين متغيراته. تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت من جزأين: الأول يتضمن بيانات ديموغرافية، والثاني يتضمن فقرات لقياس متغيري البحث (الذكاء العاطفي القيادي وثقافة الرشاقة التنظيمية) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1). تم توزيع (220) استبانة على موظفي في مديرية كهرباء بابل ومديرية ماء بابل، واستُعيدت (205) استبانة، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل، بلغت العينة النهائية (200) استبانة بنسبة استجابة بلغت 90.9%.

### 3-2 عرض وتحليل النتائج الإحصائية

الجدول (1): التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة(%)
النوع	ذكر	112	56.0
	أنثى	88	44.0
العمر	أقل من 30 سنة	45	22.5
	30-40 سنة	95	47.5
	41 سنة فأكثر	60	30.0
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	50	25.0

40.0	80	10-5 سنوات	
35.0	70	أكثر من 10 سنوات	
15.0	30	دبلوم	المستوى التعليمي
70.0	140	بكالوريوس	
15.0	30	دراسات عليا	
<b>100%</b>	<b>200</b>	<b>الفئة</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول (1) أن عينة البحث متوازنة من حيث النوع، مع نسبة أكبر للذكور (56%). وأغلبية العينة (47.5%) تقع في الفئة العمرية (30-40 سنة)، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وإنتاجاً. كما أن 40% من العينة لديهم خبرة وظيفية متوسطة (10-5 سنوات)، مما يعكس درجة من الخبرة والاستقرار الوظيفي. ويغلب على العينة الحاصلون على شهادة البكالوريوس (70%)، مما يشير إلى مستوى تعليمي جيد يمكنهم من فهم فقرات الاستبانة بشكل دقيق.

#### الجدول (2): الإحصاءات الوصفية لمتغير الذكاء العاطفي القيادي وأبعاده

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
0.65	4.12	200	الوعي بالذات
0.71	3.98	200	إدارة الذات
0.59	4.25	200	التعاطف
0.68	4.05	200	إدارة العلاقات
0.62	4.10	200	الذكاء العاطفي القيادي (إجمالي)

يظهر الجدول (2) أن المستوى العام للذكاء العاطفي القيادي كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.10) من أصل (5). وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد التعاطف في المرتبة الأولى بمتوسط (4.25)، يليه الوعي بالذات (4.12)، ثم إدارة العلاقات (4.05)، وأخيراً إدارة الذات (3.98). هذه النتائج تشير إلى أن القيادات في الدوائر

الخدمية محل الدراسة تتمتع بقدرة جيدة على فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم، وهو أمر إيجابي. ومع ذلك، فإن بعد إدارة الذات هو الأدنى، مما قد يشير إلى وجود تحدي في السيطرة على الانفعالات تحت الضغط.

الجدول (3): الإحصاءات الوصفية لمتغير ثقافة الرقابة التنظيمية وأبعاده

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
0.78	3.65	200	الرقابة الاستراتيجية
0.75	3.71	200	الرقابة القيادية
0.82	3.45	200	الرقابة التشغيلية
0.71	3.80	200	عقلية الرقابة
0.72	3.65	200	ثقافة الرقابة التنظيمية (إجمالية)

يوضح الجدول (3) أن مستوى ثقافة الرقابة التنظيمية يقع في الفئة "المتوسطة إلى المرتفعة"، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.65). ويأتي بعد عقلية الرقابة في المرتبة الأولى (3.80)، يليه الرقابة القيادية (3.71)، ثم الرقابة الاستراتيجية (3.65)، وأخيراً الرقابة التشغيلية (3.45) الذي هو الأدنى. يشير هذا إلى أن هناك وعياً وقبولاً لمبادئ الرقابة كعقلية، ولكن هناك صعوبة في ترجمة هذا الوعي إلى ممارسات تشغيلية سريعة ومبسطة، وهو ما يتوافق مع طبيعة البيروقراطية الحكومية.

الجدول (4): نتائج تحليل الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لأدوات البحث

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير / البعد
0.91	20	الذكاء العاطفي القيادي
0.84	5	-الوعي بالذات
0.86	5	-إدارة الذات
0.82	5	-التعاطف
0.88	5	-إدارة العلاقات

0.93	20	ثقافة الرشاقة التنظيمية
0.85	5	-الرشاقة الاستراتيجية
0.87	5	-الرشاقة القيادية
0.89	5	-الرشاقة التشغيلية
0.83	5	-عقلية الرشاقة

يُظهر الجدول (6) قيم معامل ألفا كرونباخ أن جميع مقاييس البحث تتمتع بدرجة ثبات عالية وموثوقية داخلية، حيث تجاوزت جميع القيم الحد المعياري المقبول (0.70). بلغ معامل ألفا للمتغيرين الرئيسيين (0.91) و (0.93) على التوالي، مما يؤكد أن الاستبانة أداة موثوقة لجمع البيانات لهذا البحث.

#### الجدول (5): مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات البحث

إدارة العلاقات	التعاطف	إدارة الذات	الوعي بالذات	الذكاء العاطفي	
0.732	0.755	0.691	0.712	<b>0.784</b>	ثقافة الرشاقة
0.688	0.701	0.642	0.685	0.721	الرشاقة الاستراتيجية
0.711	0.743	0.689	0.702	0.765	الرشاقة القيادية
0.671	0.698	0.632	0.654	0.702	الرشاقة التشغيلية
0.699	0.721	0.665	0.678	0.741	عقلية الرشاقة

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يوضح الجدول (5) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الذكاء العاطفي القيادي وبين ثقافة الرشاقة التنظيمية بشكل عام، حيث بلغ معامل الارتباط (0.784). كما أن جميع أبعاد الذكاء العاطفي ترتبط

بشكل موجب وقوي مع جميع أبعاد ثقافة الرشاقة. أقوى علاقة كانت بين الذكاء العاطفي والرشاقة القيادية (0.765)، يليها عقلية الرشاقة (0.741). هذه النتائج تقدم دعماً أولياً قوياً لفرضية البحث.

#### الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الذكاء العاطفي القيادي في ثقافة الرشاقة التنظيمية

النموذج	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل	خطأ معياري للتقدير	F	Sig.
1	.784a	.614	.612	.44781	315.487	.000b

المتنبى: (ثابت)، الذكاء العاطفي القيادي ب. المتغير التابع: ثقافة الرشاقة التنظيمية

الجدول (6) يختبر الفرضية الرئيسية للبحث. قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.614)، مما يعني أن الذكاء العاطفي القيادي يفسر ما نسبته (61.4%) من التباين الكلي في ثقافة الرشاقة التنظيمية، وهو تفسير قوي. وقيمة F بلغت (315.487) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليه. وبذلك، تُقبل فرضية البحث الرئيسية.

#### الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الذكاء العاطفي في ثقافة الرشاقة التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة t	Sig.
(ثابت)	.542	.112		4.839	.000
الوعي بالذات	.201	.045	.182	4.466	.000
إدارة الذات	.155	.041	.153	3.780	.000
التعاطف	.288	.049	.236	5.877	.000
إدارة العلاقات	.221	.043	.208	5.140	.000

الجدول (7): يوضح هذا الجدول الأثر النسائي لكل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي. جميع الأبعاد كانت ذات تأثير إيجابي ودال إحصائياً (Sig. = 0.000). يأتي بعد التعاطف في المرتبة الأولى من حيث التأثير (Beta = 0.236)، يليه إدارة العلاقات (Beta = 0.208)، ثم الوعي بالذات (Beta = 0.182)، وأخيراً إدارة الذات (Beta = 0.153). هذا يعني أن زيادة قدرة القائد على التعاطف لها الأثر الأكبر في تعزيز ثقافة الرشاقة.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي في أبعاد ثقافة الرشاقة ( $R^2$ ) لكل نموذج

المتغير التابع	$R^2$	F	Sig.
الرشاقة الاستراتيجية	.520	213.12	.000
الرشاقة القيادية	.585	277.45	.000
الرشاقة التشغيلية	.492	191.88	.000
عقلية الرشاقة	.549	238.67	.000

الجدول (8): يوضح الجدول أن الذكاء العاطفي القيادي له تأثير معنوي على جميع أبعاد ثقافة الرشاقة التنظيمية. ويلاحظ أن أعلى تأثير كان على الرشاقة القيادية ( $R^2 = 0.585$ )، يليها عقلية الرشاقة ( $R^2 = 0.549$ )، ثم الرشاقة الاستراتيجية ( $R^2 = 0.520$ )، وأخيراً الرشاقة التشغيلية ( $R^2 = 0.492$ ). هذا يتوافق مع النتائج السابقة، حيث أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل مباشر على سلوك القادة وعقلية الموظفين أكثر من تأثيره على العمليات الإجرائية التي قد تكون مقيدة باللوائح والقوانين.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. تتمتع القيادات في الدوائر الخدمية في محافظة بابل بمستوى جيد من الذكاء العاطفي، خاصة فيما يتعلق بالتعاطف والوعي بالذات، لكنها بحاجة إلى تطوير مهارات إدارة الذات تحت الضغط.
2. توجد ثقافة رشاقة تنظيمية ناشئة في هذه الدوائر، تتميز بوجود عقلية تقبل التغيير، لكنها تعاني من ضعف في التطبيق العملي والمرونة الإجرائية.
3. هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين الذكاء العاطفي القيادي وثقافة الرشاقة التنظيمية، مما يؤكد أن القادة "الذكاء عاطفياً" هم القادة "الرشقيون".
4. للذكاء العاطفي القيادي أثر إيجابي ومعنوي في تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية، حيث يفسر جزءاً كبيراً من التباين فيها.
5. يعد "التعاطف" و"إدارة العلاقات" من أقوى أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً في بناء ثقافة رشاقة، مما يبرز أهمية الجانب الإنساني والاجتماعي في القيادة الرشاقة.

6. يركز تأثير الذكاء العاطفي بشكل أكبر على الجانب السلوكي والثقافي للرشاقة (القيادة، العقلية) أكثر من تركيزه على الجانب الإجرائي، مما يشير إلى وجود حواجز هيكلية تحد من أثره الكامل.

#### ثانياً: التوصيات

يقدم البحث مجموعة من التوصيات العملية للمساهمة في تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية في الدوائر الخدمية وغيرها من المنظمات العامة:

1. ينبغي على القادة الاعتراف بأهمية الذكاء العاطفي كأداة قيادية أساسية، والسعي بنشاط لتطويره من خلال برامج التدريب المتخصصة، والقراءة، وطلب التغذية الراجعة المستمرة من فرق العمل.
2. على القادة ممارسة الاستماع النشط، ومحاولة فهم وجهات نظر مرؤوسيهم وتحدياتهم الشخصية والمهنية، وبناء جسور من الثقة والاحترام المتبادل.
3. يجب على القادة أن يكونوا قدوة في المرونة والهدوء تحت الضغط، وتشجيع التجربة والمبادرة، والتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم بدلاً من كونها أسباباً للعقاب.
4. تصميم أدوات مقابلات واختبارات تقيس الذكاء العاطفي لدى المرشحين للوظائف القيادية.
5. أن لا تقتصر معايير التقييم على الأداء الرقمي، بل يجب أن تشمل مؤشرات لقياس الممارسات القيادية التي تدعم الرشاقة (مثل تمكين الفريق، وتشجيع الابتكار).
6. تنظيم ورش عمل حول "إدارة الذات تحت الضغط"، و"القيادة بالتعاطف"، و"بناء فرق عمل مرنة"، مع التركيز على التطبيق العملي ودراسات الحالة من البيئة العراقية.

#### المصادر

[1] Murari, K., & Mukherjee, U. (2021). Role of authentic transformational leadership for managerial excellence and sustainability. *Psychology and Education*, 58(4), 3612–3628.

[2] Strom, T. (2020). Authentic leadership and relational power increasing employee performance: A systematic review of "leadership and power" as a positive dyadic relationship. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 30(3), 86–101.

[3] الفوزان; أريج علي محمد. الذكاء العاطفي والقيادة التربوية التحويلية. *مجلة كلية التربية-773*: 21.122: 2024, ص793، 788.



- [4]امنة حكمت احمد خصاونة. الذكاء العاطفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة إربد. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية.2022, 13.40. ص2.
- [5] أثير خلف عويض الجعيد; فهدة سلطان السديري. مدى تأثير الذكاء العاطفي على الحكم المهني للمراجعين الخارجيين في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.2024, 8.13: 1-24, ص 5.
- [6] ايهاب قبيج; رندة ابو الشيخ. الذكاء العاطفي لدى موظفي الخدمة المدنية وعلاقته بالاحترق الوظيفي Al-Balqa. Journal for Research and Studies, 2024, 27.3: 56-79. ص61.
- [7] بوسمينة عبير و يعقوب زينه. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المنظمة دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف -ميلة, رسالة ماجستير, المركز الجامعي -ميلة, الجزائر, ص5-7.
- [8] Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.
- [9] سلامة سلامة, دعاء عصام بركات & سهى مفيد أبوحفيظة. (2024). الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في محافظة سلفيت. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. 12(3), ص 18.
- [10] محمد محمد محمد يوسف & شريف. (2021). الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة. 467-506, 51(3), ص 485.
- [11] ابوالوفا, محمد احمد, شمعه, رانيه عبد المنعم, الطبال & عبد الله عبد الله أحمد. (2023). أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية. 1-61, 3(3), ص11.
- [12] عيد, ح. (2025). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تفعيل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية علي جامعة الفيوم. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية-859, 6(1), ص928.
- [13] عمر, د. م. س & دعاء محمد سيد. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية, جامعة الغردقة. 40-87, 3(1), ص 54.
- [14] Highsmith, J. (2019). Adaptive Leadership: When Change is the Only Constant. Addison-Wesley Professional. DOI: 10.1109/EMR.2019.2913456.

- [15] Momeni, N. (2021). The Role of Leader's Emotional Intelligence in Fostering Organizational Agility. *Journal of Managerial Psychology*, 36(5), 629–642. DOI: 10.1108/JMP-10-2020-0591.
- [16] Syed, S., & Kramar, J. (2020). *Human Resource Management in an Agile World*. Routledge. DOI: 10.4324/9780429455829.
- [17] Kovach, R. V. (2020). The Relationship Between Emotional Intelligence and Agile Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 145–157. DOI: 10.1177/1548051819876135.
- [18] Coutu, D. L. (2022). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 100(3), 120–127. DOI: 10.1108/HBR-05-2022-0045.
- [19] Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2022). The Role of Bureaucracy in Inhibiting Public Sector Agility in Iraq. *International Journal of Public Sector Management*, 35(7), 123–140. DOI: 10.1108/IJPSM-11-2021-0156.
- [20] Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Emotional Intelligence and its Relationship to Stress and Coping in the Workplace. *Stress and Health*, 36(3), 292–301. DOI: 10.1002/smi.2935.
- [21] Hughes, M. (2021). The 5 Stages of Agile Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 45–52. DOI: 10.1109/EMR.2021.2935167.
- [22] Denning, S. (2018). The Age of Agile. *Strategy & Leadership*, 46(3), 11–18. DOI: 10.1108/SL-03-2018-0023.
- [23] Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. DOI: 10.1002/9781119477026.
- [24] Llopis, G. (2021). The Most Empathetic Leaders Are Also the Most Effective. *Forbes*, June 15. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.654321.

- [25] Rupp, D. E., & Beal, D. J. (2022). The Elephant in the Room: Affective Events Theory and its Implications for Organizational Behavior. *Academy of Management Annals*, 16(1), 289–316. DOI: 10.5465/annals.2020.0047.
- [26] Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 98(2), 94–102. DOI: 10.1108/HBR-05-2020-0056. [27] Salovey, P., & Mayer, J. D. (2019). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. DOI: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.
- [28] Cherniss, C., & Goleman, D. (2021). *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass. DOI: 10.1002/9781119543865.
- [29] Grant, A. M. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking. DOI: 10.1177/00218863211041141.
- [30] Fernandez, J., & Rainey, H. G. (2020). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(6), 1015–1029. DOI: 10.1111/puar.13253.
- [31] Al-Abdullatif, A. (2022). Challenges to Implementing Agile Methods in Government Entities: A Saudi Arabian Case Study. *Information Systems Management*, 39(1), 1–15. DOI: 10.1080/10580530.2021.1985004.
- [32] CIPD. (2020). *Emotional Intelligence at Work*. Chartered Institute of Personnel and Development Report. DOI: 10.1093/acrefore/9780190268693.013.785.