

The Impact of Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior An Applied Study at the University of Benghazi in Libya

Tareq I. A. Mohammed^{(1)*}

Fatima A. Al-Rababa^{'(2)}

(1) Researcher, Jordan.

(2) Professor, Mutah University, Karak, Jordan.

Received: 03/12/2024

Accepted: 23/04/2025

Published: 30/06/2025

* **Corresponding Author:**
tarekalorfy1975@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.59759/business.v4i2.871>

Abstract

The study aimed to explore the impact of emotional intelligence (self-awareness, self-motivation, self-control, empathy) on organizational citizenship behavior (altruism, courtesy, voluntary participation, sportsmanship, civilized behavior) at the University of Benghazi, Libya. The study population included all managers at the university, numbering (347) individuals. Due to the small size of the population, a comprehensive survey method was used, and (347) questionnaires were distributed to top and middle management at the University of Benghazi. (324) questionnaires were retrieved, and (6) questionnaires were excluded for being invalid, which led to the use of (318) valid questionnaires for statistical analysis with a response rate of (91.6%).

The study reached a number of main results, most notably the existence of a statistically significant impact of emotional intelligence in its combined dimensions on organizational citizenship behavior in its combined dimensions at the University of Benghazi. Based on these findings, the study recommended a number of recommendations, the most important of which is the development of ongoing training programs aimed at enhancing employees' emotional intelligence skills, with a particular focus on the dimensions of self-motivation and self-awareness.

Keywords: Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, University of Benghazi in Libya.

أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تطبيقية في جامعة بنغازي في دولة ليبيا

فاطمة علي الربابعة^(٢)

طارق إدريس أحمد محمد^(١)

(١) باحث، الأردن.

(٢) أستاذ، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في جامعة بنغازي، ليبيا. تألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين (الإداريين) في الجامعة البالغ عددهم (٣٤٧) فردًا. نظرًا لصغر حجم المجتمع، تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (٣٤٧) استبانة على الإدارة العليا والوسطى في جامعة بنغازي. تم استرجاع (٣٢٤) استبانة، وتم استبعاد (٦) استبانات لعدم صلاحيتها، مما أدى إلى استخدام (٣١٨) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (٩١.٦%).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الرئيسية، أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في جامعة بنغازي. استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها تطوير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين، مع التركيز بشكل خاص على أبعاد التحفيز الذاتي والوعي الذاتي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة بنغازي في دولة ليبيا.

المقدمة.

يُعد الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأوساط الإدارية والنفسية، نظرًا لدوره الحيوي في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الإنساني داخل المؤسسات. ويُعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك وفهم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، والتحكم بها والتعامل معها بطريقة فعّالة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة والتكيف مع المواقف المختلفة في بيئة العمل (Mayer et al., 2022)، ويرى (Goleman 2020) أن

الذكاء العاطفي لا يقل أهمية عن الذكاء العقلي في بيئات العمل الحديثة، بل قد يتفوق عليه في سياقات القيادة وإدارة العلاقات. وتشمل الأبعاد الرئيسة للذكاء العاطفي: الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، والتعاطف، وهي عناصر أساسية في بناء بيئة تنظيمية إيجابية وتعزيز الأداء الفردي والجماعي (Salovey & Mayer, 2021).

في المقابل، يُعد سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior – OCB) من المفاهيم السلوكية الجوهرية التي تُسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق التماسك التنظيمي. ويشير هذا السلوك إلى مجموعة من الأفعال التطوعية غير الرسمية التي يقوم بها الموظفون لدعم زملائهم ومؤسساتهم، دون انتظار حوافز أو مكافآت مباشرة (Organ et al., 2023). وتشمل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وجميعها تسهم في تحسين بيئة العمل وتقليل النزاعات وتعزيز التعاون بين الأفراد (Podsakoff et al., 2022)، وقد أظهرت دراسات متعددة أن المؤسسات التي تتبنى بيئة تشجع على سلوك المواطنة التنظيمية تكون أكثر قدرة على التكيف والابتكار وتحقيق الأداء العالي.

في هذا السياق، تبرز جامعة بنغازي في ليبيا بوصفها بيئة أكاديمية تضم عددًا كبيرًا من المديرين والعاملين في مختلف المستويات الإدارية، وتواجه تحديات تنظيمية تتطلب التركيز على تنمية المهارات العاطفية وتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية. ونظرًا للدور المحوري الذي تلعبه المؤسسات الأكاديمية في إنتاج المعرفة وتوجيه التنمية، فإن دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية داخل هذه البيئة تُعد أمرًا بالغ الأهمية لفهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى التفاعل الإنساني بين الأفراد.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء العاطفي بأبعاده الأربعة (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لدى المديرين في جامعة بنغازي. وتسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى إسهام الذكاء العاطفي في تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسات الأكاديمية، بما يعزز جودة الأداء ويدعم بيئة العمل التعاونية.

مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات الأكاديمية في ليبيا، ومنها جامعة بنغازي، تحديات تنظيمية متزايدة ناجمة عن التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما يؤثر سلباً على بيئة العمل وأداء الموظفين. وفي ظل هذه التحديات، يبرز الذكاء العاطفي كعامل حاسم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين، وزيادة القدرة على التكيف مع الضغوط، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة (Goleman، Mayer et al.، 2020؛، 2022).

ورغم أهمية الذكاء العاطفي، إلا أن مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية - ومنها ليبيا - لا تزال تعاني من ضعف في تنمية المهارات العاطفية لدى القيادات الإدارية، مما ينعكس سلباً على سلوكيات المواطنات التنظيمية مثل الإيثار، والكياسة، وطوعية المشاركة، التي تُعد ضرورية لخلق بيئة عمل منتجة ومحفزة (Podsakoff et al.، 2022). كما أن البحوث السابقة حول العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوك المواطنات التنظيمية في السياقات العربية - والليبية تحديداً - لا تزال محدودة، مما يبرز حاجة ملحة لإجراء دراسات تطبيقية تُسلط الضوء على هذه العلاقة الحيوية في بيئات جامعية محلية (Ashkanasy & Daus، 2021؛ Al-Mahdi & Elzawi، 2022).

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لسلوك المواطنات التنظيمية في نجاح الجامعات، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تتناول العوامل المؤثرة فيه ضمن السياق الأكاديمي الليبي، مما يطرح تساؤلات حول مدى تأثير هذا السلوك بمحددات نفسية وإدارية مثل الذكاء العاطفي. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة على سلوك المواطنات التنظيمية لدى المديرين في جامعة بنغازي، بهدف تقديم توصيات تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

كما أن معظم الأبحاث تقتصر على التركيز على تطبيق سلوكيات المواطنات التنظيمية، مما يستدعي دراسة خاصة لفهم تطبيق هذه السلوكيات في السياق الليبي (Moussa & Darwish, 2022) تتبع مشكلة الدراسة من غموض لدى الباحثين حول تأثير الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين على سلوكيات المواطنات التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. وتكشف دراسة بحاج (٢٠٢٣) عن فجوة في فهم تأثير الذكاء العاطفي لدى الموظفين الإداريين، مما يطرح التساؤلات الآتية:

اسئلة الدراسة

ينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- هل يوجد أثر للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)؟
- ٢- ما مستوى توافر أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف)؟
- ٣- ما مستوى توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحليل أثر الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في جامعة بنغازي في دولة ليبيا. وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- التعرف إلى مستوى توافر أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) في جامعة بنغازي في دولة ليبيا من وجهة نظر المبحوثين.
- ٢- التعرف إلى مستوى توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في جامعة بنغازي في دولة ليبيا من وجهة نظر المبحوثين.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تركيزها على موضوعين مركزيين في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وهما: الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية

من خلال الربط بين هذين المفهومين في بيئة أكاديمية عربية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتحليل. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح كيفية تأثير أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)، مما يساعد في سد الفجوة البحثية في هذا المجال، خاصة في السياقات العربية التي لم تحظ بالدراسة المقارنة الكافية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا يمكن أن يكون مرجعًا للدراسات المستقبلية حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات، مما يساهم في تطوير فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين في المؤسسات التعليمية. كما يمكن أن تُستخدم نتائج هذه الدراسة في صياغة سياسات جديدة تعزز مناخ العمل الإيجابي داخل المؤسسات الأكاديمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تحسين الأداء الأكاديمي والتنظيمي في جامعة بنغازي من خلال عدة جوانب أساسية. أولاً، تساهم الدراسة في تطوير مهارات القيادة عبر توضيح دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يمكن المؤسسات التعليمية من تصميم برامج تدريبية فعالة تستهدف تحسين هذه المهارات. كما أن فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد الجامعات على تحسين المناخ الأكاديمي وتعزيز العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، بما يساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية تعزز التفاعل الأكاديمي. علاوة على ذلك، يمكن للنتائج التي تسفر عنها الدراسة أن توجه السياسات المؤسسية وتقدم رؤى قيمة لصانعي القرار في جامعة بنغازي، من خلال تحديد استراتيجيات لتعزيز الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وبهذا، يمكن للجامعة وضع سياسات وإجراءات تعزز القدرة التنافسية وتساهم في تحسين الأداء الوظيفي. كما تساعد الدراسة في إعداد بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والإبداع، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن خلال هذه الأطر التطبيقية، يمكن تعزيز فعالية الجامعات وتمكينها من مواجهة التحديات الأكاديمية والمهنية المعاصرة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في جامعة بنغازي في دولة ليبيا. وتنبثق عن تلك الفرضية الفرضيات الفرعية وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى (Ho1-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على الإيثار في جامعة بنغازي في دولة ليبيا.

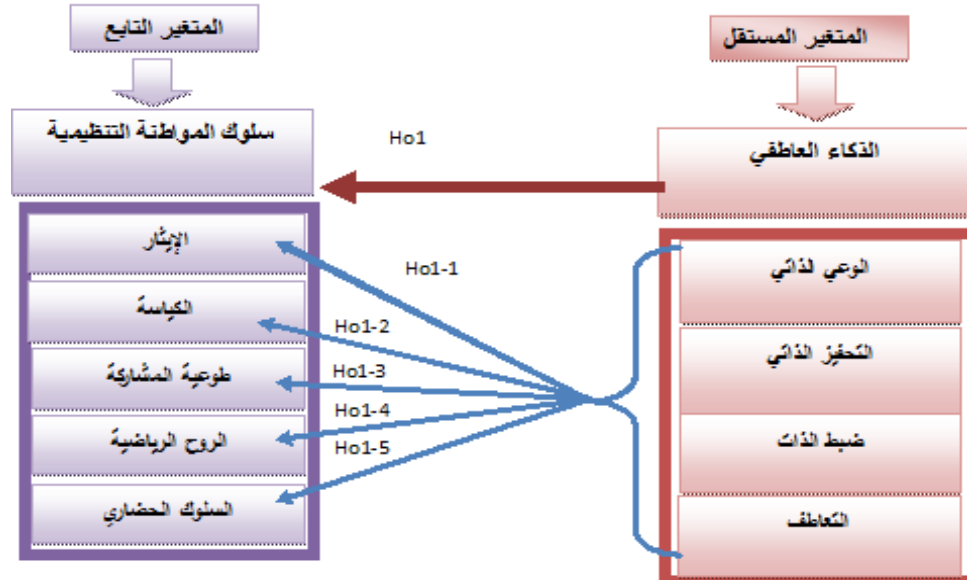
الفرضية الفرعية الثانية (Ho1-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على الكياسة في جامعة بنغازي في دولة ليبيا.

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على طوعية المشاركة في جامعة بنغازي في دولة ليبيا.

الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على الروح الرياضية في جامعة بنغازي في دولة ليبيا.

الفرضية الفرعية الخامسة (Ho1-5): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على السلوك الحضاري في جامعة بنغازي في دولة ليبيا.

أنموذج الدراسة



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: استناداً إلى الدراسات السابقة الآتية:

فيما يتعلق بالمتغير المستقل: (Goleman, (2021)؛ عمراني، (٢٠٢٢).

فيما يتعلق بالمتغير التابع: (Abdullahi, Anarfo & Anyigba (2020)؛ صفر (٢٠٢٣).

التعريفات الإجرائية

الذكاء العاطفي: يُعرف بأنه مجموعة من المهارات التي تمكن مديري جامعة بنغازي من التعرف على وتقييم وإدارة عواطفهم الشخصية والتفاعل بفعالية مع عواطف الآخرين. ولأغراض هذه الدراسة، تم قياس الذكاء العاطفي من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، والتعاطف. تم قياس هذا المتغير باستخدام فقرات الاستبانة (١-٢٠).

الوعي الذاتي: يشير إلى قدرة المديرين في جامعة بنغازي على التعرف على وفهم مشاعرهم وعواطفهم ودوافعهم، وكذلك تأثير هذه المشاعر على تفاعلاتهم مع الآخرين. تم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة (١-٥).

التحفيز الذاتي: يُعنى بقدرة المديرين على تنظيم مشاعرهم والانفعالات القوية، مما يساعدهم على التعامل مع التحديات والمواقف المتنوعة داخل الجامعة. تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (١٠-٦).

ضبط الذات: يتعلق بقدرة المديرين على التحكم في انفعالاتهم ومشاعرهم القوية، ويُعد جزءاً أساسياً من مهارات القيادة والإدارة في جامعة بنغازي، وهو مهارة حاسمة في مواجهة العديد من التحديات التنظيمية. تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (١١-١٥).

التعاطف: يشير إلى قدرة المديرين على فهم مشاعر وعواطف مرؤوسيهـم والتفاعل معها بفعالية، مع الميل إلى بناء علاقات إيجابية معهم. تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (١٦-٢٠).

سلوك المواطنة التنظيمية: يُعتبر نشاطاً اختياريًا يقوم به مديرو جامعة بنغازي بشكل طوعي، ويتجاوز حدود الواجبات الرسمية التي تم تحديدها في وصف الوظيفة. تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية: الإيثـار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري. تم قياس هذا المتغير باستخدام فقرات الاستبانة (٢١-٤٥).

الإيثـار: يشير إلى اهتمام المديرين بمصالح مرؤوسيهـم دون السعي لتحقيق مكاسب شخصية. تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (٢١-٢٥).

الكياسة: تتعلق بقدرة المديرين على اتخاذ الحيطة والحذر لتجنب المشكلات التي قد يواجهها المديرون الآخرون. تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (٢٦-٣٠).

طوعية المشاركة: تعكس استعداد المديرين للالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية والعمل بجدية، حتى في غياب الرقابة. تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (٣١-٣٥).

الروح الرياضية: تشير إلى استعداد المديرين لتقبل الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون التذمر أو الشكوى. تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (٣٦-٤٠).

السلوك الحضاري: يعكس السلوك الذي يظهره المديرون في جامعة بنغازي فيما يتعلق بمشاركة المسؤولية في القضايا المتعلقة بالجامعة مع مرؤوسيهـم، ووضع أهداف الجامعة فوق الأهداف الشخصية. تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (٤١-٤٥).

الإطار النظري

المبحث الأول: الذكاء العاطفي

إنَّ سعادة الإنسان ونجاحه في حياته لا يعتمدان فقط على القدرات العقلية التقليدية، بل يشملان أيضًا مهارات وصفات تُعرف بالذكاء العاطفي. فقد بدأ الباحثون في السنوات الأخيرة في إجراء العديد من الدراسات التي تهدف إلى استكشاف دور هذا النوع من الذكاء في فهم شخصية الأفراد وتعزيز أدائهم وإنتاجيتهم. وتسعى هذه الأبحاث أيضًا إلى تطوير قدراتهم الإبداعية والتعليمية، مما يساعد الأفراد على التكيف بشكل أكثر فعالية ضمن بيئاتهم الاجتماعية والمهنية، وبالتالي تحقيق النجاح في مختلف السياقات الوظيفية.

مفهوم الذكاء العاطفي

في أوائل القرن العشرين، برز مفهوم "الذكاء الاجتماعي" كقدرة على فهم وإدارة التفاعلات البشرية بفعالية، وهو ما شكّل الأساس لما يُعرف اليوم بالذكاء العاطفي. يركز هذا المفهوم على فهم العلاقات الإنسانية وتحليل التفاعلات الاجتماعية، حيث يُعد التحكم في العواطف مهارة أساسية تساهم في نجاح الأفراد داخل بيئاتهم الاجتماعية والمهنية (Goleman، 2021). تاريخيًا، اعتبر الفلاسفة مثل أرسطو أن القدرة على إدارة المشاعر بفعالية من ركائز الحياة الناجحة، في حين رأى الفلاسفة الرواقيون أن العقلانية يجب أن تطغى على العواطف، وهو موقف ظل سائدًا حتى أعادت الحركات الفكرية الحديثة تقييمه، مؤكدة أهمية المشاعر في اتخاذ القرار وتحسين جودة الحياة. (Matthews et al، 2022).

يُعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، وتنظيم العواطف بطريقة تدعم حل المشكلات وتعزيز التفاعل الاجتماعي الإيجابي (Mayer et al، 2023). ويتضمن مهارات مثل ضبط النفس، التحفيز الذاتي، المثابرة، والتعاطف، مما يمكن الأفراد من بناء علاقات فعالة والتعامل مع التحديات الانفعالية بمرونة (Boyatzis & McKee، 2022). بالمقابل، يواجه الأشخاص الذين يفتقرون إلى التعاطف صعوبة في فهم مشاعر الآخرين، فيما يؤدي ضعف التحكم في الانفعالات إلى مشكلات أخلاقية وسلوكية تؤثر على التوازن الاجتماعي والمهني (Côté، 2023). وأظهرت الأبحاث الحديثة أن الذكاء العاطفي يتجاوز تنظيم المشاعر، ليكون أداة فعالة في

تحسين صنع القرار وتعزيز الصحة النفسية والمهنية، مما يسهم في رفاهية الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية. (Zeidner et al, 2023) كما يمكّن الذكاء العاطفي الأفراد من الاستفادة من المعلومات العاطفية في توجيه سلوكياتهم وتحسين جودة تفاعلاتهم، محققًا نتائج إيجابية على الصعيدين الشخصي والمهني (Fernández-Berrocal & Extremera, 2023). تعرف الدراسات الحديثة الذكاء العاطفي بأنه قدرة ومهارة في فهم مشاعر الذات والآخرين، مع اختلاف في تعبيرات الباحثين حول هذا المفهوم (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). فهو يشمل التعرف على مشاعر الشخص وانفعالاته، وفهم مشاعر الآخرين، والتحكم في العواطف، والتعاطف معهم، وتحفيز الذات لاتخاذ قرارات ذكية (Pundlik et al., 2024). من وجهة نظر الباحثين، يشكل الذكاء العاطفي مجموعة من القدرات النفسية والاجتماعية التي تمكّن الأفراد من التعرف على عواطفهم وعواطف الآخرين وفهمها وإدارتها بفعالية في سياقات متعددة. ويُعتبر الذكاء العاطفي عنصرًا حاسمًا للنجاح الشخصي والمهني، حيث يسهم في تحسين الأداء، وتعزيز العلاقات، وتقليل التوتر، وزيادة الرضا العام عن الحياة.

أبعاد الذكاء العاطفي

أوضحت دراسة (Goleman 2021) أن الذكاء العاطفي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية، وهي: الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات، مؤكدة على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز النجاح الشخصي والمهني. من جهتها، قدمت دراسة (Mayer et al. 2023) نموذجًا شبيهًا يتضمن أربعة مكونات أساسية للذكاء العاطفي، وهي: التعرف على العواطف، استخدام العواطف، فهم العواطف، وإدارة العواطف، مشيرة إلى دور هذه المهارات في تحسين اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المهني. كما دعمت دراسة (Fernández-Berrocal and Extremera 2023) نفس الأبعاد الأساسية لقياس الذكاء العاطفي، مؤكدة أن تطوير هذه المهارات يسهم في تحسين جودة الحياة والعمل. وبناءً على ذلك، تم اعتماد هذه الأبعاد الأربعة كإطار نظري لمتغير الذكاء العاطفي في الدراسة الحالية.

أولاً الوعي الذاتي:

تتمثل القدرة على الوعي الذاتي في التعرف على المشاعر الشخصية وفهم العوامل التي تحفز الأفراد، بالإضافة إلى إدراك كيفية تأثير هذه المشاعر على سلوكياتهم وتفاعلاتهم مع الآخرين. تشمل هذه القدرة أيضًا الصفات المرتبطة بالثقة بالنفس والموضوعية في تقييم القدرات الشخصية (الخلواني والحمداني، ٢٠١٨).

الوعي الذاتي يُعرف بقدرة الفرد على فهم مشاعره الخاصة وكيفية تأثيرها على أفكاره وسلوكياته، ويشمل التعرف على نقاط القوة والضعف الشخصية وفهم القيم والمعتقدات التي تؤثر في اتخاذ القرارات. الشخص الذي يمتلك مستوى عالٍ من الوعي الذاتي يكون قادرًا على تقييم حالته العاطفية بدقة ويستخدم هذا الفهم لتوجيه تصرفاته بطرق أكثر حكمة. يُعد الوعي الذاتي أساسيًا في بناء الذكاء العاطفي، حيث يساعد الفرد على تطوير رؤية واضحة لكيفية تأثير مشاعره في حياته اليومية (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

وفقًا للباحثين، لا تقتصر أهمية الوعي الذاتي على تعزيز القدرات القيادية وبناء مهارات العمل الجماعي فقط، بل يلعب أيضًا دورًا بالغ الأهمية في تعزيز المرونة الشخصية، وهي قدرة الفرد على التكيف مع الظروف المجهدة. تشير الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات عالية من الذكاء العاطفي أقل تأثرًا بالتحديات والضغوط الحياتية. تبرز أهمية الوعي الذاتي بشكل خاص بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية والقيادية، حيث يُتوقع منهم إظهار مستوى عالٍ من المسؤولية والقدرة على التكيف مع الضغوطات المرتفعة التي قد يواجهونها.

ثانيًا التحفيز الذاتي:

التحفيز الذاتي يشير إلى القدرة على تحفيز النفس لأداء المهام الموكلة بكفاءة وفعالية. يعكس هذا الدافع قدرة القائد على إلهام الأفراد ليؤمنوا بالهدف المشترك الذي يجمعهم، مما يعزز تنفيذ الرؤى والمفاهيم التنظيمية ويحفزهم للعمل بشكل إيجابي. يتولد هذا الدافع نتيجة لعملية داخلية أو خارجية تشجع الأفراد على تبني أسلوب معين للعمل، ويعكس قدرة القائد على توجيههم لتحقيق الأهداف وتعزيز الأداء العام للمنظمة (Harahap et al., 2023).

التحفيز الذاتي هو القدرة على تحفيز النفس لتحقيق الأهداف دون الاعتماد على محفزات خارجية.

يرتبط هذا البُعد بالقدرة على التركيز على الأهداف طويلة المدى، والحفاظ على التفاؤل والمثابرة في مواجهة التحديات والانتكاسات. الشخص الذي يمتلك مستوى عالٍ من التحفيز الذاتي قادر على مواجهة الصعوبات بثقة، وبظل غير متأثر بسهولة بالعوامل السلبية المحيطة به. كما يرتبط التحفيز الذاتي ارتباطاً وثيقاً بالمرونة النفسية، حيث يعزز القدرة على الاستمرار في السعي نحو الأهداف رغم الظروف الصعبة (Quílez-Robres et al., 2023).

من وجهة نظر الباحثين، يُعد التحفيز الذاتي مقياساً لاستعداد الفرد ومثابرته في تحقيق النجاح. يكون التحدي أكبر عندما تكون قدرات الفرد أقل من متطلبات المواقف التي تتطلب أداءً عالياً. يُعتبر الذكاء العاطفي أحد العناصر الأساسية لتحقيق الدافعية، وله دور مهم في تحقيق النجاح في مختلف المجالات، سواء كانت مهنية أو صحية أو في تحقيق الأهداف الشخصية.

ثالثاً ضبط الذات

يشمل الذكاء العاطفي القدرة على إصدار حكم سليم والتفكير المتأن قبل اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى القدرة على التحكم في السلوك الشخصي. كما يتضمن وجود الحافز الذاتي لتحقيق الأهداف التي يسعى الفرد إلى بلوغها، بدلاً من التركيز على المكافآت المادية. من السمات الأساسية التي ينبغي أن يتمتع بها الأفراد: الصدق، التفاؤل، الالتزام، القدرة على التكيف مع التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة، ودافع الإنجاز (Zeidner & Matthews, 2018). يرتبط الذكاء العاطفي أيضاً بالقدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بشكل فعال، بما في ذلك مهارات قيادة التغيير، بناء وقيادة فرق العمل، والقدرة على التأثير والإقناع (Hodzic et al., 2018).

ضبط الذات يشير إلى القدرة على التحكم في العواطف وردود الفعل العاطفية، مما يمكن الفرد من الاستجابة للمواقف بطريقة مناسبة ومنظمة. يرتبط هذا البُعد بإدارة الضغوط والتحكم في الدوافع التي قد تؤدي إلى سلوكيات غير مناسبة أو متسرعة. الشخص الذي يمتلك قدرة عالية على ضبط الذات يكون قادراً على الحفاظ على هدوئه وتوازنه في الظروف الصعبة أو المواقف المثيرة للتوتر. كما يساهم ضبط الذات في تعزيز العلاقات الاجتماعية والمهنية من خلال تقديم استجابات متوازنة ومدروسة قائمة على التفكير العقلاني بدلاً من ردود الفعل العاطفية اللحظية (Uy et al., 2023).

من وجهة نظر الباحثين، يؤثر الذكاء العاطفي بشكل كبير على سلوكيات الفرد ونظرته للحياة، حيث يساعد على تقليل مشاعر القلق، وتجنب حالات الاكتئاب وتقلبات المزاج. وتشير الأبحاث إلى أن ارتفاع مستويات الذكاء العاطفي يرتبط بشكل مباشر مع السلوكيات الإيجابية وضبط الذات.

رابعاً التعاطف

يُعتبر الذكاء العاطفي من العوامل الحاسمة التي قد تقتصر إليها بيئات العمل، ولكن عند توافره، يُسهم بشكل كبير في تعزيز التكامل بين عناصر النجاح. يُساعد الذكاء العاطفي في تقليص الحاجة إلى برامج تدريبية إضافية للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الأرباح. أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات عالية من الذكاء العاطفي يتفوقون في أدائهم مقارنة بالأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض (Pundlik et al., 2024).

من الضروري أن يتخلص الأفراد من المشاعر السلبية لتحقيق الصحة النفسية والسعادة، حيث إن الأشخاص السعداء يكونون أقل تأثراً بمشاعر الذنب والغضب والخوف من إضاعة الوقت. تؤدي المشاعر السلبية إلى حالة من عدم التوازن العاطفي، مما يُعيق القدرة على أداء المهام بكفاءة. يُعد فقدان التوازن العاطفي موازياً لفقدان القوة الشخصية (Mayer et al., 2024).

من منظور الباحثين، يُعتبر التعاطف من العوامل الأساسية التي تعزز روح الأمل والتفاؤل بين الموظفين، حيث يُساهم في إبعادهم عن مشاعر الإحباط والفشل، ويُركز على تحقيق نتائج إيجابية في العمل بدلاً من التركيز على التفاصيل السلبية. تشير الأبحاث إلى أن الذكاء العاطفي وأبعاده لهما تأثير كبير في مختلف السياقات، سواء في الحياة الشخصية أو المهنية. إن تعزيز هذه الأبعاد يُسهم في تحسين فهم الأفراد لتفاعلهم مع مشاعرهم ومشاعر الآخرين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والعلاقات.

وبناءً على ذلك، تشكل هذه الأبعاد الأربعة إطاراً شاملاً لفهم الذكاء العاطفي وتطويره. فهي لا تقتصر على تحسين العلاقات الشخصية والمهنية فحسب، بل تسهم أيضاً في تحقيق التوازن العاطفي والنفسي، مما يُحسن جودة الحياة بشكل عام. يلعب كل بعد من هذه الأبعاد دوراً أساسياً في تمكين الأفراد من التعامل بفعالية مع التحديات اليومية وتحقيق أهدافهم.

المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات الطوعية التي يبادر بها الموظفون دون ارتباط مباشر بالحوافز أو المكافآت التي تقدمها المنظمة. وقد حظي هذا السلوك باهتمام متزايد في بيئات العمل الحديثة نظرًا لدوره المحوري في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وتحسين جودة التفاعل بين الموظفين، إلى جانب المساهمة في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة. تؤكد الدراسات الحديثة أن تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية يسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تحسين التعاون بين الأفراد وتقليل التحديات الإدارية، مما يجعل دراسة هذا المفهوم وتحليله أمرًا ضروريًا لدعم استدامة المؤسسات وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل (Podsakoff et al., 2023).

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يرتبط مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بالمساهمات الإيجابية التي يقدمها الموظفون، والتي تهدف إلى تقليل السلوكيات السلبية التي قد تؤثر على زملاء العمل أو أصحاب المصالح الأخرى في المنظمة (Podsakoff et al., 2017). يمكن تتبع جذور هذا المفهوم إلى تشيستر بارنارد، الذي اقترح في عام ١٩٣٨ أهمية تعزيز التعاون التنظيمي بين الأفراد. في عام ١٩٦٤، أضاف كاتر تمييزًا بين الدور الرسمي للفرد في العمل والسلوك الإبداعي العفوي الذي يسهم في زيادة فعالية المنظمة (Borman & Motowidlo, 2020).

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية عنصرًا حيويًا لاستمرار ونجاح المنظمات، حيث يتطلب ازدهارها أن يظهر الموظفون سلوكيات طوعية تتجاوز مجرد تنفيذ الواجبات الوظيفية. وفي هذا السياق، أصبح هذا السلوك محط اهتمام كبير من قبل الباحثين الذين يرون في تحفيز الأفراد على تبني هذا السلوك خطوة أساسية لتعزيز الأداء التنظيمي (Liao et al., 2020).

وقد تم تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك طوعي يتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية دون تلقي مكافآت من هيكل الحوافز الرسمية للمنظمة (Tepper et al., 2022). هو سلوك إضافي يساهم في تحسين البيئة التنظيمية ويدعم النجاح المشترك، ويُعتبر اختياريًا لا يتم فرضه من قبل المدير أو المسؤول (Ghosh et al., 2021).

استنادًا إلى هذه التعريفات، يرى الباحثان أن سلوك المواطنة التنظيمية هو نشاط اجتماعي

يمارسه الموظف بإرادته ورغبته، دون أن يكون الهدف من ذلك الحصول على مكافآت مادية، بل استناداً إلى التزام أدبي يتسم بالمسؤولية والأمانة والإخلاص في العمل. كما يشمل تجنب المشاحنات والالتزام بالقيم والمبادئ المعتمدة في المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتعزيز نجاحها وتقوية الروابط الاجتماعية بين أعضائها.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تناول الباحثون سلوك المواطنة التنظيمية من جوانب متعددة، حيث يرى البعض أن هذا السلوك يتكون من بعدين أساسيين: البعد التنظيمي والبعد الفردي. من جهة أخرى، يرى آخرون أن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل خمسة أبعاد رئيسية، هي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، والسلوك الحضاري. لا يعتبر هذان الاتجاهان متناقضين، بل يمكن اعتبارهما مكملين لبعضهما البعض. الباحثون الذين يرون أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعدين أساسيين لا يرفضون الأبعاد الخمسة التي تحددها المدرسة الأخرى، بل يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن تصنيفها ضمن هذين البعدين (Hassan & Arshad, 2021; Koster et al., 2022). في دراستهم، اعتمد الباحثان على الأبعاد الخمسة التالية:

أولاً الإيثار

يتعلق بُعد الإيثار بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين، مع مراعاة أن تكون هذه المساعدة مرتبطة بمهمة أو مشكلة محددة. ويعكس هذا البُعد رغبة الفرد في دعم الآخرين، سواء كانوا رؤساء، زملاء في العمل، أو حتى العملاء. ومن أمثلة سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين بأساليب وطرق عمل جديدة، أو الرغبة في مساعدة الموظفين الجدد وتعليمهم، بالإضافة إلى منع حدوث مشكلات متعلقة بالعمل (بوقطاية ويوسف، ٢٠١٨).

ويبرز الإيثار بشكل واضح لدى الموظفين الذين يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تعليم الموظفين الجدد، ومساعدة الزملاء عند مواجهة مشكلات في العمل، وتقديم الدعم بشكل دائم. ويتمثل هذا البُعد في اختيار الموظف مساعدة الآخرين في إتمام مشروع أو مجموعة من المهام دون توقع أي مقابل أو مكافأة (دهليز وزعرب، ٢٠١٧).

ثانياً الكياسة

يعكس بُعد الكياسة مدى مساهمة الفرد في تجنب المشكلات التي قد يواجهها زملاؤه من خلال تقديم المشورة، وتوفير المعلومات اللازمة، واحترام رغبات الآخرين. كما يتجلى هذا البُعد في حرص الفرد على المبادرة بالتواصل مع زملائه قبل اتخاذ أي قرارات قد تؤثر على أعمالهم، أو على الأقل إعلامهم مسبقاً بتلك القرارات. تظهر أهمية الكياسة بشكل خاص في المواقف التي تتطلب تسقيفاً بين مجموعات عمل أو أفراد مختلفين، مما يعزز التعاون البناء ويحد من الدخول في مناقشات جدلية غير مثمرة. ومن أمثلة ذلك، عدم الاستجابة بشكل عاطفي لمحاولات إثارة الانفعالات من قبل الآخرين (الخصاونة وشهري، ٢٠١٨).

تسهم الكياسة في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما يسهل التواصل الفعال ويزيد من دوافع الأفراد للعمل. وعندما يُعبر عن التقدير والتحفيز بشكل مستمر، يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز سلوك المواطنة التنظيمية. ونتيجة لذلك، تساهم الكياسة في تحسين المناخ التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية (Soo & Ali, 2016).

ثالثاً الروح الرياضية

يمثل هذا البعد استعداد الفرد لتحمل الإحباطات والتحديات التنظيمية المختلفة دون إبداء تذمر أو شكوى. وغالباً ما تنشأ هذه التحديات نتيجة للتفاعلات بين العاملين داخل المنظمة أو العمل ضمن فرق جماعية. من الأمثلة الأخرى لهذا البعد قبول العمل في ظروف غير مثالية، أو التماس الأعذار للمنظمة دون محاولة إظهار نقصيها. إن تقبل الأفراد لهذه الإحباطات الوظيفية دون شكوى يساعد في تقليل العبء على المدير المباشر، مما يتيح له وللعاملين التركيز على حل المشكلات الأساسية في العمل (Yukl & Mahsud, 2020).

كما يُعتبر تجاهل التوترات بين الأفراد وقبول المنافسة الصحية بين الزملاء بعداً أساسياً في سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضمن هذا الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، والمشاركة الفعالة في الاجتماعات واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تجنب الشكوى والتذمر، والتكيف مع التغييرات التي تؤثر على المؤسسة (Zhao et al., 2022).

رابعاً طوعية المشاركة

يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتجاوز المتطلبات الرسمية المحددة من قبل المنظمة. يشمل التزام الموظف باستثمار وقت العمل بشكل أمثل والامتثال لقوانين وأنظمة العمل. كما يعكس هذا البعد حالة ذاتية لدى الموظفين تتمثل في القبول الطوعي بالقواعد والإجراءات التنظيمية حتى في غياب الرقابة المباشرة (Zhao & Song, 2021).

وهذا البعد يعني سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة (Lee & Kim, 2020).

خامساً السلوك الحضاري

يتجسد هذا البعد في سلوك الموظف الذي يعكس اهتمامه العميق بحياة المنظمة، من خلال المشاركة الفعالة في شؤونها وتقديم أهداف المنظمة على مصالحه الشخصية. يشمل ذلك الانخراط الجاد والبناء في الأنشطة غير الرسمية مثل متابعة المراسلات التنظيمية والرد عليها، وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تنظمها إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقديم مقترحات تهدف إلى تحسين طرق العمل والمساهمة في مناقشة القضايا التي تواجه فرق العمل والمنظمة بشكل عام (Ahmed & Ali, 2020).

كما يشير هذا البعد إلى المشاركة الفعالة في إدارة أعمال المنظمة وتحمل المسؤولية لضمان نجاحها وتطورها، من خلال المتابعة المستمرة للإعلانات والتعاميم الداخلية. ويشمل الالتزام بقوانين وأنظمة المنظمة، والحفاظ على سمعتها، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل (الخصاونة وشهري، ٢٠١٨).

من منظور الباحثين، يُعد تطبيق أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أمراً جوهرياً لتعزيز الهيكل التنظيمي الداخلي، إذ يساهم تعاون الموظفين في إنجاز المهام في تعظيم المصلحة العامة للمنظمة والحفاظ على سمعتها. وتُظهر هذه السلوكيات الإيجابية حرص الموظفين على الحفاظ على موارد المنظمة، مما يعزز استمراريته ونجاحها في بيئتها الداخلية والخارجية. ويبنى هذا التفاعل على طوعية الموظفين، ما يضيف على سلوكهم طابعاً حضارياً ويسهل التكيف مع التغيرات التنظيمية الداخلية.

يرى الباحثان أن من أهم أسس تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية الناجحة في المؤسسات هو دور القيادة الفعالة في توزيع المهام، وتحفيز الموظفين، وتحديد المكافآت، وتقديم الملاحظات البناءة، بالإضافة إلى تعزيز قدرات العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة. وعندما تُنفذ هذه العناصر بشكل صحيح، تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، والعكس صحيح في حال الإهمال. وتُعد جامعة بنغازي واحدة من أعرق الجامعات الليبية، تأسست عام ١٩٥٥ باسم "الجامعة الليبية"، وتُعد مؤسسة تعليمية وبحثية كبرى تضم عددًا كبيرًا من الكليات والوحدات الإدارية. تلعب الجامعة دورًا محوريًا في تطوير التعليم العالي في ليبيا، وتسهم في إعداد الكوادر الأكاديمية والإدارية. كما توفر الجامعة بيئة مناسبة لدراسة السلوك التنظيمي والمهارات الإدارية، نظرًا لطبيعة العمل التعاوني والتفاعلي الذي تتطلبه المؤسسات الأكاديمية (Benghazi University, 2023).

ويضم الهيكل الإداري للجامعة مجموعة من المديرين والمسؤولين على مستويات إدارية مختلفة (عليا ووسطى)، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والمجتمعية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في ليبيا (Al-Mahdi & Elzawi, 2022). كما يُسهم اختيار جامعة بنغازي كمجتمع دراسي في إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أكاديمية مشابهة في السياقات العربية، خصوصًا تلك التي تمر بظروف تنظيمية متغيرة وتحتاج إلى تطوير إداري قائم على المهارات العاطفية والسلوكية.

الدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً الدراسات باللغة العربية

هدفت دراسة سليم وآخرون (٢٠٢٤) إلى استكشاف المتطلبات اللازمة للتغلب على معوقات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، والتي تشمل مساعدة الزملاء، الالتزام بالمواعيد، والمشاركة في الأنشطة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة. اعتمد الباحث في منهج دراسته على المنهج الوصفي، الذي يُستخدم لفهم الظاهرة قيد البحث من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها لاستخلاص استنتاجات تساهم في تفسير الظاهرة وتوضيح خصائصها. كما تضمنت الدراسة تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لدعم وتعزيز تفعيل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المؤسسات.

هدفت دراسة صفر (٢٠٢٣) إلى استكشاف العلاقة بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) ومدى تطبيق نظام التعليم الهجين. تم جمع البيانات من خلال استقصاء آراء ٣٠٤ من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومدى تطبيق نظام التعليم الهجين. كما أكدت الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد الإيثار، الكياسة، والسلوك الحضاري في تطبيق هذا النظام.

هدفت دراسة بحاج (٢٠٢٣) إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على عمليات إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أدرار. ركزت الدراسة على تحليل كيفية تأثير مكونات الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) على العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، وتطبيق المعرفة). استخدم الباحث أداة الاستبانة التي تم توزيعها على ٤٨٥ أستاذًا، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الذكاء العاطفي المرتفعة والقدرة على إدارة المعرفة بفعالية. حيث تبين أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي كانوا أكثر قدرة على مشاركة المعرفة والتعاون مع زملائهم، مما ساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. توصي الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على تعزيز قدراتهم في الذكاء العاطفي لتحسين إدارة المعرفة داخل المؤسسات.

ثانياً الدراسات باللغة الإنجليزية

هدفت دراسة Albdareen (2024) إلى قياس تأثير القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثير الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. تم تطبيق هذه الدراسة الوصفية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والعامة. استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم تحديد تسعة أبعاد للقيادة الخادمة وتسعة أبعاد للذكاء العاطفي، بالإضافة إلى خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية تم استخراجها من مراجعة الأدبيات. تم توزيع الاستبانة على ٣٠٤ من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الخادمة كانت في مستوى متوسط، في حين كان

تقييم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والذكاء العاطفي في المؤسسات الأكاديمية سلبياً. كما أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثير الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. وأكدت الدراسة أن القيادة الخادمة تمثل عنصراً حيوياً في منظمات التعليم العالي، حيث إن تطبيقها بشكل فعال يعزز سلوك المواطنة التنظيمية عبر مراعاة الجوانب العاطفية لأعضاء هيئة التدريس. هدفت دراسة Hermanto et al., (2024) إلى تحليل تأثير القيادة التحولية على سلوك المواطنة التنظيمية، وفحص دور جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي كعوامل وسيطة في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة منهجية كمية لجمع البيانات من عينة مكونة من ١٦٥ مدرساً دائماً في عدة مدارس ثانوية بمدينة ماديون. تم استخدام استبيانات لقياس مستويات القيادة التحولية، وجودة حياة العمل، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحليل البيانات، تم تطبيق نمذجة المعادلات البنوية (SEM) أظهرت النتائج أن القيادة التحولية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن جودة حياة العمل تعمل كعامل معزز لتأثير القيادة التحولية على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة Santa et al., (2023) إلى تحليل تأثير الذكاء العاطفي على الفعالية التشغيلية في المؤسسات، مع فحص دور سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة كعوامل وسيطة في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً لجمع البيانات من عينة من الموظفين في عدة مؤسسات، وتم استخدام استبيانات لقياس مستويات الذكاء العاطفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التشغيلية، وأساليب القيادة. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي على الفعالية التشغيلية، كما تبين أن القيادة تعمل كعامل وسيط يعزز التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية، مما يساهم في تحسين الفعالية التشغيلية.

ثالثاً التعقيب على الدراسات السابقة

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية الى قياس أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة بنغازي في دولة ليبيا، في الوقت الذي كان معظم الدراسات السابقة تناولت تأثير الذكاء العاطفي ككل دون تفصيل مكوناته. هذه الدراسة تركز على أربعة مكونات رئيسية للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) وتأثير كل منها على سلوك المواطنة التنظيمية.

هذا التمييز يمكن أن يوفر رؤى أعمق حول كيفية تأثير كل مكون على النتائج المرجوة. **المنهجية والمتغيرات:** تناولت هذه الدراسة في أبعاد متغيرها المستقل المتمثل في الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) أما متغيرها التابع فقد تمثل في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري). ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الكمي حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة.

بيئة الدراسة: إن معظم الدراسات التي قام الباحثان بمراجعتها أجريت في عدة بيئات مختلفة عن البيئة الليبية بحيث شملت دولاً عربية، ومنها ما كان في بيئات أجنبية وتحددت في الجامعات والمؤسسات الحكومية والبنوك والشركات المساهمة العامة أو الشركات متعددة الجنسيات، بينما تركز هذه الدراسة على بيئة أكاديمية محددة (جامعة بنغازي في ليبيا).

تساهم هذه الدراسة في ملء الفجوات الموجودة في الأدبيات المتعلقة بالذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقديم تحليل شامل يتضمن مكونات الذكاء العاطفي، والتركيز على سياق جديد، مما يساهم في توسيع الفهم الأكاديمي والعملية للموضوع.

منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة بنغازي في ليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي في تصميم البحث، من خلال استخدام استبيان استقصائي لجمع البيانات. تركز الدراسة على جامعة بنغازي، حيث تم اختيار المديرين العاملين في المستويات العليا والمتوسطة كوحدات تحليل للدراسة.

مجتمع الدراسة

تتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في جامعة بنغازي في ليبيا، حيث بلغ إجمالي عددهم (٨,٣٥١) فرداً، منهم (٢,٥٥١) عضو هيئة تدريس و(٥,٧٦٤) موظفاً إدارياً. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بشكل قصدي لتشمل جميع المديرين (الإداريين) في الإدارات العليا والوسطى، والبالغ عددهم (٣٤٧) فرداً وفقاً لبيانات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي لعام ٢٠٢٣. وبالنظر إلى حجم

مجتمع الدراسة الصغير، تم تطبيق أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (٣٤٧) استبانة على أفراد العينة المستهدفة من الإدارات العليا والوسطى في الجامعة. تم استرجاع (٣٢٤) استبانة، واستُبعدَ (٦) استبانات لعدم صلاحيتها، وتم تحليل (٣١٨) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، مما أسفر عن نسبة استجابة بلغت (٩١.٦%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لأغراض التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة.
 - كرونباخ ألفا (s Alpha،Cronbach) لإيجاد ثبات الاستبانة.
- استخدمت الدراسة الحالية برمجية PLS من أجل تحليل البيانات واستخراج النتائج لأن تحليل PLS يمكنه تقييم النموذج الهيكلي النظري ونموذج القياس في نفس الوقت (Chin, Marcolin & Newsted, 2003). أيضًا، تحليل PLS هو نهج قائم على المكونات ليس له متطلبات صارمة لحجم العينة والتوزيع المتبقي. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن PLS متفوقاً في تقديرات الأداء مقارنة بالانحدار لتقييم الوساطة (Maltanah et al, 2004).

صدق الأداة

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة في هذه الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية والليبية، وذلك لتقييم مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات ولتحديد قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة. تم تزويد هؤلاء الأساتذة بنموذج الدراسة وفرضياتها، وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار في تعديل الاستبانة قبل توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة.

ثبات الأداة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات

كل متغير من متغيرات الدراسة. كما يوضح الجدول رقم (١) أن نتائج معامل كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة كانت أعلى من ٧٠%، وهي نسبة تعتبر مقبولة وفقاً لما ذكره (Hair, 2010)، مما يشير إلى أن فقرات الاستبانة بأبعادها تتمتع باتساق داخلي جيد.

الجدول (١): معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)

الرقم	المجال	معامل كرونباخ الفا	عدد الفقرات
المتغير المستقل: الذكاء العاطفي			
الوعي الذاتي	0.868	5	
التحفيز الذاتي	0.873	5	
ضبط الذات	0.773	5	
التعاطف	0.843	5	
الذكاء العاطفي ككل	0.866	20	
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية			
الإيثار	0.775	5	
الكماسة	0.748	5	
طوعية المشاركة	0.888	5	
الروح الرياضية	0.820	5	
السلوك الحضاري	0.879	5	
سلوك المواطنة التنظيمية ككل	0.843	25	

الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

الجدول (٢): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	270	%84.9
	أنثى	48	%15.1
	المجموع	318	%100.0
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	0	%0.0
	من 25- أقل من 35 سنة	9	%2.8
	من 35- أقل من 45 سنة	7	%2.2
	من 45- أقل من 55 سنة	154	%48.4
	55 سنة فأكثر	148	%46.5
	المجموع	318	%100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	109	%34.3
	ماجستير	88	%27.7
	دكتوراه	121	%38.0
	المجموع	318	%100.0
المسمى الوظيفي	مدير	146	%45.9
	مساعد/ نائب مدير	27	%8.5
	رئيس قسم	145	%45.6
	المجموع	318	%100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	%2.8
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	20	%6.3
	من 10- أقل من 15 سنة	49	%15.4
	15 سنة فأكثر	240	%75.5
	المجموع	318	%100.0

تظهر بيانات الجدول رقم (٢) أن نسبة الذكور في جامعة بنغازي تفوق الإناث، حيث بلغت ٨٤.٩% مقابل ١٥.١% للإناث، مما يعكس تأثيرات ثقافية واجتماعية قد تؤثر على مشاركة الإناث في التعليم العالي. كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة تمثل النسبة الأكبر بنسبة ٤٨.٤%، في حين لم تمثل الفئة العمرية "أقل من ٢٥ سنة" أي نسبة، مما يشير إلى غياب الشباب في العينة. فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية، كانت النسبة الأكبر لحملة الدكتوراه (٣٨%)، تليها درجة البكالوريوس فأقل (٣٤.٣%)، في حين كانت أدنى نسبة لحملة الماجستير (٢٧.٧%)، مما يعكس التزام الجامعة بتوظيف كوادر تعليمية عالية المستوى. كما أظهرت النتائج أن ٧٥.٥% من أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز ١٥ عامًا، في حين كانت النسبة الأدنى (٢.٨%) للذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات. فيما يتعلق بالمسميات الوظيفية، كانت أعلى نسبة للمديرين (٤٥.٩%)، تلاها رؤساء الأقسام (٤٥.٦%)، بينما كانت أقل نسبة لمساعدتي/نواب المديرين (٨.٥%)، مما يعكس هيكلًا إداريًا يركز على المناصب القيادية العليا في الجامعة.

نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	درجة التقدير	المجال	
3.85	0.73	4	مرتفعة	الوعي الذاتي	الذكاء العاطفي
3.86	0.77	3	مرتفعة	التحفيز الذاتي	
3.98	0.62	2	مرتفعة	ضبط الذات	
4.23	0.55	1	مرتفعة	التعاطف	
3.98			مرتفعة	المتوسط الحسابي الكلي	

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "الذكاء العاطفي" ككل بلغ (٣.٩٨)، وهو تقدير مرتفع. أعلى الأبعاد في الذكاء العاطفي هو بُعد "التعاطف"، حيث بلغ تقديره (٤.٢٣) مع انحراف معياري قدره (٠.٥٥). تلاه بُعد "ضبط الذات" بتقدير مرتفع بلغ (٣.٩٨) مع انحراف معياري قدره (٠.٦٢)، ثم بُعد "التحفيز الذاتي" بتقدير مرتفع أيضًا بلغ (٣.٨٦) مع

انحراف معياري قدره (٠.٧٧). أما بُعد "الوعي الذاتي" فقد كان تقديره مرتفعاً أيضاً، ولكنه الأدنى بين الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ (٣.٨٥) مع انحراف معياري قدره (٠.٧٣). يشير هذا إلى أن تطبيق أبعاد الذكاء العاطفي مرتفع في جامعة بنغازي في ليبيا. يدل هذا المستوى المرتفع من تطبيق الذكاء العاطفي على بيئة عمل إيجابية، حيث يسهم مستوى التعاطف وضبط الذات في تحسين العلاقات المهنية والتفاعل الإيجابي بين العاملين. كما يعزز الذكاء العاطفي الأداء الوظيفي، إذ يدفع التحفيز الذاتي الأفراد إلى الاجتهاد في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير التابع

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

درجة التقدير	الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	1	0.49	4.25	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
مرتفعة	2	0.61	4.07	الكياسة	
مرتفعة	4	0.79	3.85	طوعية المشاركة	
مرتفعة	3	0.64	3.94	الروح الرياضية	
مرتفعة	5	0.79	3.80	السلوك الحضاري	
مرتفعة			4.14	المتوسط الحسابي ككل	

يتبين من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية" بلغ (٤.١٤)، وهو تقدير مرتفع. جاء بُعد "الإيثار" في المرتبة الأولى، حيث بلغ تقديره (٤.٢٥) مع انحراف معياري قدره (٠.٤٩). تلاه بُعد "الكياسة" بتقدير مرتفع بلغ (٤.٠٧) مع انحراف معياري (٠.٦١)، ثم بُعد "الروح الرياضية" الذي جاء بتقدير (٣.٩٤) مع انحراف معياري (٠.٦٤). كما جاء بُعد "طوعية المشاركة" بتقدير (٣.٨٥) مع انحراف معياري (٠.٧٩)، وأخيراً جاء بُعد "السلوك الحضاري" بتقدير أقل بلغ (٣.٨٠). تعكس هذه النتائج مستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي جامعة بنغازي، حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد كانت مرتفعة. يشير ذلك إلى أن الموظفين يظهرون

مستويات مرتفعة من الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، وطوعية المشاركة، مما يعزز بيئة العمل الإيجابية ويعكس التزامهم العميق تجاه الجامعة.

اختبار الفرضيات:

تم التأكد من تحقيق الشروط اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

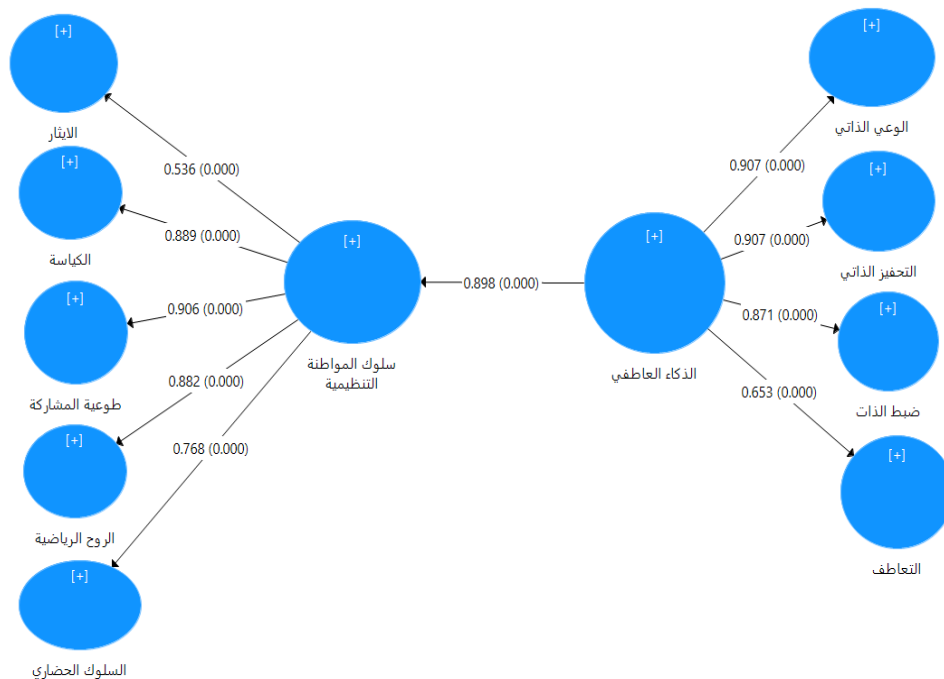
اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (Ho1) والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في جامعة بنغازي في دولة ليبيا. ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الدراسة تحليل المسار الحرج كآلي:

الجدول رقم (٥): نتائج تطبيق تحليل المسار للفرضية الرئيسية مع الفرعيات

الفرضية	المتغيرات	B	Mean	S. D	T	P	النتيجة
Ho1	الذكاء العاطفي -> سلوك المواطنة التنظيمية	0.898	0.900	0.012	74.783	0.000	رفض الفرضية الصفرية واقبول الفرضية البديلة
Ho1-1	الذكاء العاطفي -> الإيثار	0.426	0.429	0.046	9.245	0.000	رفض الفرضية الصفرية واقبول الفرضية البديلة
Ho1-2	الذكاء العاطفي -> الكياسة	0.783	0.785	0.023	33.731	0.000	رفض الفرضية الصفرية واقبول الفرضية البديلة
Ho1-3	الذكاء العاطفي -> طوعية المشاركة	0.886	0.887	0.014	63.663	0.000	رفض الفرضية الصفرية واقبول الفرضية البديلة
Ho1-4	الذكاء العاطفي -> الروح الرياضية	0.861	0.861	0.014	62.372	0.000	رفض الفرضية الصفرية واقبول الفرضية البديلة
Ho1-5	الذكاء العاطفي -> السلوك الحضاري	0.667	0.664	0.046	14.489	0.000	رفض الفرضية الصفرية واقبول الفرضية البديلة

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج تطبيق تحليل المسار للفرضية الرئيسية مع الفروع الخاصة بها. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وسلوك

المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده. حيث أظهرت جميع الفروع (الإيثار، الكياسة، طوعية المشاركة، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية، مع قيم T كبيرة (تتراوح بين ٩٠.٢٤٥ و ٧٤.٧٨٣) وقيم P أقل من ٠.٠٠٠١، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في جميع الفروع. يشير هذا إلى أن الذكاء العاطفي له تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن أبعاده المختلفة تتأثر بشكل إيجابي من خلال تحسين الذكاء العاطفي. على وجه الخصوص، تعد طوعية المشاركة والروح الرياضية من أكثر الأبعاد تأثرًا بالذكاء العاطفي، مما يعكس أهمية الذكاء العاطفي في تعزيز التفاعل الإيجابي والمشاركة الفعالة في بيئة العمل. كما أن النتائج تشير إلى أن السلوك الحضاري والإيثار أيضًا لهما علاقة قوية بالذكاء العاطفي، ما يعزز من فرضية تأثير الذكاء العاطفي في تحسين السلوكيات الفردية والجماعية في المؤسسات.



الشكل (٢): يبين الاثر المباشر للفرضية الرئيسية الأولى

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الذكاء العاطفي في جامعة بنغازي كان مرتفعاً بشكل عام، حيث كانت أعلى درجة تقدير هي لبُعد "التعاطف" الذي حصل على المتوسط الحسابي الأعلى، مما يعكس درجة عالية من التعاطف بين الأفراد في بيئة العمل. كما تميز بُعد "ضبط الذات" بتقدير مرتفع أيضاً، مما يشير إلى قدرة الأفراد على التحكم في مشاعرهم وتنظيم سلوكهم في مواجهة المواقف المختلفة. تلاه بُعد "التحفيز الذاتي" الذي حصل على تقدير مرتفع، مما يعكس القدرة على تحفيز النفس لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. أما بُعد "الوعي الذاتي"، فقد سجل أدنى المتوسطات الحسابية بين الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أن هناك مساحة لتحسين الوعي الذاتي بين العاملين. تشير هذه النتائج إلى أن بيئة العمل في جامعة بنغازي تتمتع بمستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي، مما يعزز من تفاعلات الموظفين بشكل إيجابي ويسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

وفيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، أظهرت النتائج أن تقدير هذا المتغير أيضاً كان مرتفعاً بشكل عام في جامعة بنغازي. جاء بُعد "الإيثار" في المرتبة الأولى من حيث التقدير، مما يعكس مدى استعداد الموظفين للمساهمة في مصلحة المؤسسة والعمل من أجل رفاهية الآخرين. تلاه بُعد "الكياسة"، الذي أظهر أيضاً تقديرًا مرتفعاً، مما يدل على احترام الموظفين للآخرين وتعاملهم بحذر ولباقة في المواقف المختلفة. كما كانت درجة التقدير لبُعد "الروح الرياضية" مرتفعة أيضاً، مما يعكس قدرة الأفراد على التفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين في بيئة العمل. في المقابل، كانت درجة التقدير لبُعد "طوعية المشاركة" أقل قليلاً، مما يشير إلى أن بعض الأفراد قد يحتاجون إلى تحفيز إضافي للمشاركة بشكل طوعي في الأنشطة التنظيمية. وأخيراً، سجل بُعد "السلوك الحضاري" أدنى التقديرات بين الأبعاد المختلفة، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتحسين سلوكيات التعامل الحضاري في بيئة العمل. هذه النتائج تعكس التزام الموظفين في جامعة بنغازي في تعزيز بيئة العمل الإيجابية والمساهمة الفعالة في المؤسسات التي يعملون بها.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة في جامعة بنغازي، ليبين أن أبعاد الذكاء العاطفي مثل الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، والتعاطف تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. ومع ذلك، لم يُلاحظ أي تأثير ذي دلالة إحصائية لضبط الذات على سلوك المواطنة التنظيمية.

بالنسبة لتحليل الفرضية الفرعية الأولى، أظهرت النتائج تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على بُعد الإيثار. كما أظهرت النتائج تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لضبط الذات والتعاطف على الإيثار، بينما لم يُسجل تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الوعي الذاتي والتحفيز الذاتي على هذا البعد. وفيما يتعلق بتحليل الفرضية الفرعية الثانية، تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على بُعد الكياسة. كما كانت هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للوعي الذاتي والتحفيز الذاتي على هذا البعد، بينما لم تُسجل أي تأثيرات ذات دلالة إحصائية لضبط الذات أو التعاطف. أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على بُعد طوعية المشاركة، إلى جانب تأثيرات دالة إحصائية لكل من الوعي الذاتي والتحفيز الذاتي على هذا البعد، بينما لم يظهر أي تأثير ذي دلالة إحصائية لضبط الذات أو التعاطف على طوعية المشاركة.

وفي تحليل الفرضية الفرعية الرابعة، أظهرت النتائج تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على بُعد الروح الرياضية. كما كانت هناك تأثيرات دالة إحصائية لكل من الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، وضبط الذات على هذا البعد. كما أظهرت النتائج أيضًا تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للتعاطف على الروح الرياضية. أما بالنسبة لتحليل الفرضية الفرعية الخامسة، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على بُعد السلوك الحضاري. كما كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، والتعاطف على هذا البعد. في المقابل، لم تُظهر نتائج الدراسة تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لضبط الذات على السلوك الحضاري.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Avolio et al. 2019)، التي أكدت أن الذكاء العاطفي يمكن أن يُحسن التفاعل بين الأفراد ويعزز سلوكيات التعاون والمشاركة التطوعية، مما يساهم بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل. كما أظهرت الدراسة تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، والتعاطف على سلوك المواطننة التنظيمية، بما في ذلك أبعاد الإيثار والكياسة، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (Goleman 2017)، التي أشارت إلى أن هذه الأبعاد تساهم في تعزيز التفاعل الاجتماعي بين الموظفين وتحفيز بيئة العمل التعاونية. حيث تساعد هذه الأبعاد في تحسين الأداء الجماعي من خلال تعزيز فهم الذات، القدرة على تحفيز

النفس، والتفاعل الفعّال مع الآخرين.

ومع ذلك، لم يظهر بُعد "ضبط الذات" تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في بعض الأبعاد مثل الإيثار، الكياسة، والطوعية، وهو ما يتناقض مع بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن ضبط الذات يمكن أن يكون له تأثير مباشر على سلوك الموظفين في البيئات المهنية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Salovey and Mayer (2020 أن ضبط الذات يُحسن قدرة الأفراد على التعامل مع الضغوط وتحقيق أهداف العمل، مما ينعكس إيجابيًا في سلوكياتهم المهنية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة الحالية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على "الروح الرياضية" و"السلوك الحضاري"، مما يتوافق مع الأبحاث الحديثة التي تشير إلى أن هذه الأبعاد من الذكاء العاطفي تعزز الاحترام المتبادل وتحسن بيئة العمل. حيث أشار (Mayer et al. (2018 إلى أن الذكاء العاطفي يسهم في بناء علاقات مهنية قوية من خلال ضبط الانفعالات والتفاعل الإيجابي مع الزملاء، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي والتعاون داخل المنظمات.

التوصيات

- ١- توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين، مع التركيز بشكل خاص على أبعاد مثل التحفيز الذاتي والوعي الذاتي، التي أظهرت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا على سلوك المواطننة التنظيمية. إن تطوير هذه المهارات بشكل مستمر يمكن أن يعزز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، ويعزز من مستوى الأداء العام للموظفين.
- ٢- ينبغي على الجامعة أن تركز على خلق بيئة عمل تشجع على سلوكيات الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية بين الموظفين، حيث أظهرت الدراسة أن هذه الأبعاد لها تأثير كبير على سلوك المواطننة التنظيمية. تنظيم ورش عمل وبرامج تحفيزية تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي سيكون له دور محوري في دعم هذه السلوكيات، مما يسهم في تعزيز بيئة العمل التنظيمية.
- ٣- يجب على الإدارة إعادة تقييم السياسات الحالية الخاصة بالموظفين والطلاب على حد سواء، بحيث يتم دمج الذكاء العاطفي كجزء أساسي من عملية التقييم والترقية. إن دمج الذكاء العاطفي في هذه العمليات سيحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم الشخصية، ويشجعهم على المشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية، مما يعزز من تحسين الأداء الفردي والجماعي.

- ٤- تعزيز التفاعل بين الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي، مثل التعاطف وضبط الذات، من شأنه تحسين ديناميكيات العمل داخل الفرق المختلفة في الجامعة. إن التركيز على هذه الأبعاد يمكن أن يعزز من سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام، ويسهم في بناء بيئة عمل أكثر تعاونًا وفعالية.
- ٥- توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، والتي لم تتناولها الدراسة الحالية. يمكن أن تساهم هذه الدراسات في توسيع الفهم حول العوامل المؤثرة وتوفير رؤى جديدة حول كيفية تحسين سلوكيات الموظفين داخل المنظمات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بحاج، حفصي (٢٠٢٣). تأثير الذكاء العاطفي على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة احمد دراية-ادرار.
- بوقطاية، زكية ويوسف، أسماء (٢٠١٨). أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر .
- الخصاونة، أنيس وشهري، أمنية (٢٠١٨). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ١٨ (٣)، ٢٠٤ - ٢٣٨.
- الخولاني، محمد والحمداني، صبا (٢٠١٨). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨ (٢)، ٢١١-٢١٤.
- دهليز، خالد وزعرب، نضال (٢٠١٧). الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العالقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية IUG Journal of Economics & Business، 25(1).

- صفر، أحمد (٢٠٢٣). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتطبيق التعليم الهجين (دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية). المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٧(٤)، ٢٣٣-٢٧٥.
- عمران، حليمة (٢٠٢٢). أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمي في البنوك بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(١)، ١٦٠-١٨٤.
- سليم، مختار وحسن، البديري وحسين، احمد (٢٠٢٤). متطلبات التغلب على معوقات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي. مجلة كلية التربية (أسوان)، ٤٣(٤٣)، ٤٤-٨٥.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.

- Abdullahi, A.Z., Anarfo, E.B. & Anyigba, H. (2020), "The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?", Journal of Management Development, 39 (9/10), 963-987.
- Ahmed, M., & Ali, Z. (2020). The role of employee engagement in enhancing organizational citizenship behaviors: Evidence from the service sector. Journal of Organizational Behavior, 41(2), 233-252.
- Albdareen, R. (2024). An analysis of the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior: The effect of emotional intelligence as a mediating role. Uncertain Supply Chain Management, 12(2), 1041-1052.
- Al-Mahdi, A., & Elzawi, A. (2022). Organizational Challenges in Libyan Universities: A Case Study of Benghazi University. Journal of Higher Education Management, 14(2), 55-71.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2021). Emotional intelligence in the workplace: Conceptual foundations and empirical findings. Journal of Organizational Behavior, 42(5), 812-829.

- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2021). Emotional intelligence in the workplace: Past, present, and future. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 124–137. <https://doi.org/10.1002/job.2490>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2020). Organizational citizenship behavior and contextual performance: A review and integration. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 197-227.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2022). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Review Press.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*.
- Côté, S. (2023). Emotional intelligence in organizations: A critical review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 215-240.
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2023). Emotional intelligence and well-being: A systematic review. *Personality and Individual Differences*, 204, 111923.
- Ghosh, R., Khatri, N., & Sharma, R. (2021). Exploring organizational citizenship behaviors: A multi-level approach. *Journal of Business Research*, 124, 278-288.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2021). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Harahap, M. A. K., Sutrisno, S., Mahendika, D., Suherlan, S., & Ausat, A. M. A. (2023). The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership: A Review of Contemporary Research. *Al-Buhuts*, 19(1), 354-369.

- Hassan, S., & Arshad, M. (2021). Organizational citizenship behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 178-189.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6).
- Hodzic, S., Scharfen, J., Ripoll, P., Holling, H., & Zenasni, F. (2018). How efficient are emotional intelligence trainings: A meta-analysis. *Emotion Review*, 10(2), 138-148.
- Koster, F., Koning, J., & van der Voet, J. (2022). Organizational citizenship behavior: The role of job satisfaction and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 817-835.
- Lee, S., & Kim, H. (2020). The role of voluntary organizational behaviors in enhancing employee job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1923-1945.
- Liao, H., Toya, K., & Shirokova, G. (2020). Organizational citizenship behavior and organizational performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 276-295.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2022). *Emotional intelligence: A scientific approach*. MIT Press.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2022). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 14(1), 30-36. <https://doi.org/10.1177/17540739211003124>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2023). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 15(2), 123-138.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2022). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 14(1), 20-32.
- Moussa, A., & Darwish, S. (2022). Cultural differences in organizational citizenship behavior: Evidence from the Middle East. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 45-63.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2023). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. SAGE Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2022). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 489-507.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2022). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 48(1), 20–45. <https://doi.org/10.1177/01492063211059787>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2023). Organizational citizenship behavior: Recent trends and future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 245-270.
- Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., & Podsakoff, N. P. (2017). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 841-877.
- Pundlik, A., Verma, S., & Dhingra, K. (2024). Neural pathways involved in emotional regulation and emotional intelligence. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology* ISSN: 2959-6386 (online), 3(3), 165-192.
- Quílez-Robres, A., Usán, P., Lozano-Blasco, R., & Salavera, C. (2023). Emotional intelligence and academic performance: A systematic review and meta-analysis. *Thinking Skills and Creativity*, 49, 101355.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (2021). Emotional intelligence and its role in leadership and organizational behavior. *Leadership Quarterly*, 32(4), 102-118.
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PloS one*, 18(8), e0284752.
- Soo, H. & Ali, H. (2016) The Linkage Between Stress and Organizational Citizenship Behavior. *International Business Management*, 10 (14), 2713-2718.

- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2022). The impact of organizational citizenship behavior on employee performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 243-263.
- Uy, J. P., Tan, A. P., Broeckman, B. B., Gluckman, P. D., Chong, Y. S., Chen, H., & Callaghan, B. L. (2023). Effects of maternal childhood trauma on child emotional health: maternal mental health and frontoamygdala pathways. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 64(3), 426-436.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2020). Leading organizational change: The role of organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 351-368.
- Zeidner, M., & Matthews, G. (2018). Emotional intelligence: a brief historical introduction. *An introduction to emotional intelligence*, 1-17.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2023). Emotional intelligence in education and work: Applications and controversies. *Educational Psychologist*, 58(4), 275-292.
- Zhao, X., & Song, M. (2021). Organizational citizenship behavior and employee work performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1509-1525.
- Zhao, X., Wang, Y., & Xu, J. (2022). The impact of organizational citizenship behavior on work performance: A perspective from the social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 635789.



الملحق (١) الاستبانة

المتغير المستقل: الذكاء العاطفي:

الوعي الذاتي					
الرقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق على الإطلاق
١	أحرص على حضور النشاطات التي تعقدها الجامعة.				
٢	أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل.				
٣	أسعى دائماً إلى تطوير قدراتي.				
٤	أدافع عن سمعة الجامعة عندما ينتقدها الآخرون.				
٥	أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة الجامعة أمام الآخرين.				
التحفيز الذاتي					
٦	أستشير ذوي الخبرة قبل القيام باتخاذ القرار.				
٧	أستطيع التحكم بانفعالاتي عند حدوث ظرف استثنائي.				
٨	ألتزم بمهامي في ظل حدوث أي تغيير مفاجئ.				
٩	أفضل مصلحة العمل على مصالح الشخصية.				
١٠	أقبل الانتقاد والرأي الآخر.				
ضبط الذات					
١١	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي الوظيفية.				
١٢	ألتزم بمواعيد العمل المحددة.				
١٣	أحرص على عدم الغياب من أجل إنجاز المهمات المطلوبة مني.				
١٤	أنفذ توجيهات وتوصيات الجامعة في العمل.				
١٥	أستطيع إنجاز واجباتي الوظيفية بفاعلية دون أخطاء.				
التعاطف					
١٦	أمتلك مهارة حيوية في بناء علاقات جيدة داخل الجامعة.				
١٧	أقوم بتحقيق الفعالية في العمل من خلال فهم مشاعر وعواطف الآخرين.				
١٨	أعمل على تحقيق التفاهم والتعاون بشكل أفضل بين الأقسام في الجامعة.				
١٩	أقوم بتعزيز التواصل الفعال في الجامعة.				
٢٠	لدي القدرة على فهم الاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين والطلاب.				

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

الإيضاح					
الرقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
غير موافق على الإطلاق					
٢١	أظهر استعداداً للتضحية من أجل فريق العمل ومصالحته.				
٢٢	أشجع على بناء بيئة عمل إيجابية وتعاونية.				
٢٣	أساعد في التواصل بين أعضاء الفريق وتحفيزهم للعمل بجهد أكبر نحو تحقيق أهداف الجامعة ورويتها المشتركة.				
٢٤	أهتم بالقيم الإنسانية وروح التعاون والتضامن بين المرؤوسين في الجامعة.				
٢٥	أساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة ينمو فيها الفريق ويتطور.				
القياسية					
٢٦	أساعد على نقادي المشاكل المحتملة وتعزيز الاستقرار والفعالية في بيئة العمل.				
٢٧	أسعى إلى تقليل المخاطرة التي قد تؤثر سلباً على أداء الفريق وسمعة الجامعة.				
٢٨	أظهر تفهماً عميقاً للتحديات والمخاطر المحتملة في الجامعة.				
٢٩	ألتصرف بحذر وأأخذ بعين الاعتبار مصلحة الجميع في الجامعة.				
٣٠	أساهم في تحقيق الاستقرار والنجاح في الجامعة.				
طوعية المشاركة					
٣١	أحرص على القيام بالواجبات والمسؤوليات المناطة بي حتى في غياب الرقابة أو المراقبة الفعلية.				
٣٢	أعمل بجد واجتهاد، وأحترم القوانين والقواعد المعمول بها في الجامعة.				
٣٣	أسعى إلى تعظيم استثمار وقتي في تحقيق أهداف الجامعة.				
٣٤	ألتزم بتحقيق المعايير الأخلاقية والمهنية حتى في غياب المراقبة.				
٣٥	ألتزم بمعايير الأداء العالية التي يقدمها المديرون كنموذج للتحفيز والإلهام.				
الروح الرياضية					
٣٦	أواجه التحديات والصعوبات التنظيمية بروح من التفاؤل والإيجابية.				
٣٧	أتجنب الاحتكاكات والمضايقات التنظيمية في الجامعة.				
٣٨	أتعامل مع التحديات بطريقة بناءة ومبتكرة، دون اللجوء إلى الشكوى.				
٣٩	أساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على التعاون والابتكار.				
٤٠	أتمتع بقدرة عالية على التعامل بحكمة وصبر مع المواقف الصعبة.				
السلوك الحضاري					
٤١	أهتم بمشاركة المسؤولية في شؤون الجامعة وتحقيق أهدافها.				
٤٢	أقوم يعكس روح الاعتناء والالتزام بالعمل الجماعي.				
٤٣	أعزز الروح الجماعية وأشجع على تحقيق الأهداف المشتركة بتضافر الجهود.				
٤٤	أكون قدوة لباقي أفراد الفريق من خلال تقديمي للمساعدة والدعم وبنني مبادئ العدالة والنزاهة.				
٤٥	أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة الجامعة أمام الآخرين.				

المتغير الوسيط: القيادة الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٤٦	أمتلك القدرة على اقناع المرؤوسين ببنيتي رؤيتي.					
٤٧	أعمل على مشاركة كافة المرؤوسين في تطوير الرؤية الاستراتيجية.					
٤٨	أمتلك تصورات واضحة للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية للجامعة.					
٤٩	أدرك أهمية الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في بناء الرؤية المستقبلية للجامعة.					
٥٠	أغرس ثقافة العمل الجماعي لدى جميع المرؤوسين من خلال دعوتهم للمشاركة فيه.					
٥١	أعمل على تطوير إجراءات من شأنها الحد من الصراعات التنظيمية الداخلية.					
٥٢	أعزز ثقافة التقويم الذاتي لدفع المرؤوسين على تحسين أدائهم ذاتياً.					
٥٣	أحرص على أن تكون قيم الجامعة متوافقة مع القيم الشخصية لكافة المرؤوسين.					
٥٤	أعطي اهتماماً كبيراً لحل مشاكل المرؤوسين في الوقت المناسب.					
٥٥	أطبق المعايير الرقابية في الجامعة بحيث تكون قابلة للقياس.					
٥٦	أعمل على خلق بيئة عمل محفزة تشجع على التعلم والتطوير المستمر.					
٥٧	ألتزم بمبادئ الشفافية والنزاهة في العمل من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات دقيقة.					