

The Effect of Enhancing Emotional Intelligence Skills on the Professional and Humanitarian Performance of Staff at the Iraqi Ministry of Migration and Displacement**Israa Shaker Tawfic *****Ministry of Migration and Displacement-IRAQ****isshakeralani@yahoo.com**** <https://orcid.org/0000-0003-3973-6712>****<https://doi.org/10.63939/JSS.2026-Vol10.N41.35-65>****Received: 27/07/2026, Accepted: 10/08/2026, Published: 16/08/2026**

Abstract: Iraq is going through a sensitive period following years of wars. The Ministry of Migration and Displacement plays a pivotal and indispensable role in achieving humanitarian stability and rehabilitating populations displaced by forced migration. This paper shows that leadership substantially impacts employees' emotional and social competencies. The research measures emotional intelligence (EI) levels among the Ministry's employees and examines their implications for the quality of institutional performance, given that safeguarding staff psychological well-being has become essential to sustaining service delivery. The study applied an emotional intelligence scale based on Goleman's model. Data were collected from a representative sample of employees at the Iraqi Ministry of Migration and Displacement. The results show that EI significantly predicts job performance outcomes, with a reliable positive correlation observed between higher emotional intelligence and improved quality of humanitarian service, reduced Job stress, and increased employee satisfaction. The research shows that the ability to regulate emotions acts as a protective shield, enhancing employee resilience and flexibility in the face of stressful, conflict-ridden environments. The research recommends that the Ministry integrate EI as a core component of its job training programs to improve organizational efficiency and ensure the delivery of high-quality services at the frontline level.

Keywords: Job performance, Displaced Persons, Goleman's model, Work stress, Quality of Service.

©2026, Israa Shaker Tawfic, licensee DemocraticArab Center.This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution -NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and red istribute the material inanymedium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.// <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

*Corresponding author

إثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي والإنساني لموظفي وزارة الهجرة والمهجرين العراقية

اسراء شاكر توفيق

وزارة الهجرة والمهجرين -العراق

isshakeralani@yahoo.com



<https://orcid.org/0000-0003-3973-6712>
<https://doi.org/10.63939/JSS.2026-Vol10.N41.35-65>

Received: 27/07/2026, **Accepted:** 10/08/2026, **Published:** 16/08/2026

ملخص: يمر العراق بمرحلة حساسة في اعقاب سنوات من الحروب. في هذا المشهد المعقد تمثل وزارة الهجرة والمهجرين الركيزة الأساسية لتحقيق الاستقرار الإنساني وإعادة تأهيل الفئات التي هجرت جراء النزوح والتهميش القسري. يتبنى هذا البحث فكرة مفادها ان العاملين في ظروف بالغة الضغط كثيراً ما تعتمد على ما يمتلكه العاملون من كفاءات عاطفية واجتماعية. يهدف البحث الى قياس مستويات الذكاء العاطفي لدى كوادر الوزارة والكشف عن انعكاساتها على جودة الأداء المؤسسي. ان الحفاظ على الصحة النفسية لموظفيها ودعم رفاهيتهم النفسية والاجتماعية تعد ضرورة حتمية تضمن استدامة تقديم الخدمات وتفتح الطريق نحو اهداف تنمية مستدامة. اعتمد البحث على المنهج الكمي كأداة للتحليل، ووظف مقياس الذكاء العاطفي وفق نموذج جولمان لرصد ابعاده الجوهرية الخمسة. استعان البحث بعينات ممثلة بموظفي الوزارة. كشفت النتائج ان الذكاء العاطفي هو متغير وثيق الصلة بالأداء الوظيفي ويملك تأثير مباشر على مخرجاته. تشير النتائج الى علاقة طردية بين ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي وتحسن جودة الخدمات الإنسانية المقدمة، اذا يُسهم في التخفيف من وطأة الإرهاق الوظيفي ويرفع من مستوى الرضا لدى العاملين . كما يظهر البحث الى ان القدرة على تنظيم العواطف بشكل درعا وقائياً يعزز من صمود الموظفين ومرونتهم في مواجهة ضغوط البيئات المتوترة. يوصي البحث بضرورة درج الوزارة الذكاء العاطفي كموكن اصيلاً ضمن منظومة التدريب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، النازحين، موديل جولمان، ضغوطات العمل، جودة الخدمة.

©2026, Israa Shaker Tawfic, licensee DemocraticArab Center. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution -NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and red istribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.// <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

*Corresponding author

المقدمة:

برز الذكاء العاطفي (EI) كقاعدة أساسية في علم النفس التنظيمي الحديث، وخاصة في الإدارة العامة، وبما ان العنصر البشري هو الأساس في تقديم الخدمات يصبح الذكاء العاطفي أمراً لا غنى عنه. في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية يتخطى الذكاء العاطفي المهارات الشخصية ليصبح وسيلة بقاء للموظفين الذين يعملون عند تقاطع الحوكمة البيروقراطية وإدارة الازمات الإنسانية. حيث يكلف موظفو الوزارة بمهمة التعامل مع المشهد الاجتماعي والعاطفي المعقد للنازحين داخلياً بالإضافة الى اللاجئين، حيث غالباً ما تتميز هذه المجموعات بتعرضها الى صدمات عميقة وهشاشة منهجية لذلك فان احتياج موظفي الوزارة الى القدرة على إدراك وفهم إدارة العواطف (سواء كانت هذه العواطف لمقدمي الخدمة او متلقي الخدمة) ليست مجرد ميزة إدارية. ان إدارة العواطف تعد طلباً أساسياً للحكم الفعال في البيئات ما بعد النزاعات، حيث امكن، ويجب إعطاء إدارة العواطف أولوية في أي عملية حوكمة. تعود التحديات الفريدة التي يواجهها موظفو الوزارة الى الطبيعة المتقلبة للهجرة والتهجير في العراق. ان موظفي الوزارة يقومون بإدارة تداعيات النزاع المسلح ويتعاملون مع عدم الاستقرار الاقتصادي والتفكيك الاجتماعي لذلك فان ما يحدث يضيف عبئاً نفسياً غير عادي على الموظفين في الخطوط الامامية.. يطبق الموظفون مفهوم العمل العاطفي الذي يتضمن تنظيم المشاعر والتعبيرات لتحقيق اهداف الوزارة، حيث يتطلب من الموظفين في كثير من الأحيان الحفاظ على رباطة جأشهم المهنية عند تلبية الاحتياجات العاجلة (واليائسة في كثير من الأحيان) للنازحين، هذه الضغوط تجعل العمل صعباً وتتطلب دعماً مستمراً، هذه المهمة تتطلب مستويات عالية لتنظيم العواطف واليقظة من اجل الحفاظ على الصحة العقلية والشخصية لمقدم الخدمة، اذا لم يكن لدى الموظف ذكاء عاطفي قوي، يصبح الاجهاد والارهاق خطراً يهدد قدرة الوزارة على العمل وصحة موظفيها. الاهتمام بالذكاء العاطفي كسلوك إيجابي يساعد على تحسين الالتزام بالقيم والرضا الوظيفي، كما ان الذكاء العاطفي يعد احد العوامل الأساسية للإنتاجية والعلاقات الجيدة داخل بيئة العمل. بهذه الطريقة نضمن تحقيق اهداف الوزارة بشكل أفضل.

مشكلة الدراسة:

هذا البحث يسلط الضوء على العبء النفسي الكبير والعمل العاطفي الموجود في خدمات وزارة الهجرة والمهجرين العراقية. رغم ان عمل موظفي الوزارة يتطلب جهداً كبيراً، الا ان هناك فجوة واضحة في دمج الكفاءات العاطفية ضمن التطوير المهني وتقييم الأداء داخل الوزارة. هذا الإهمال قد يسبب انخفاضاً في الرضا الوظيفي وتدهوراً في جودة الخدمة التي تُقدم للفئات المستهدفة. كما ان المشهد العالمي للصحة العقلية والتنمية المستدامة يبين ان رفاهية مقدمي الخدمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج الفئات التي يخدمونها. وفي بيئة خدمية تتأثر بشكل متزايدة بالحاجة الى الاستجابة في الوقت الفعلي، يظل النهج المتمحور حول الانسان لأغنى عنه، ان الوزارة تلزم بمعايير الموثوقية والاعتمادية، لذلك تواجه الوزارة تحديات كبيرة وضغطاً متزايداً في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف. وزارة الهجرة والمهجرين العراقية تخدم الالاف من المستفيدين في فئات مختلفة من العناية، لذلك يجب التركيز على تحسين أداء العاملين في الوزارة حيث امكن. ان العاملين في الوزارة يجب ان يثبتوا قدرتهم على تحقيق الأهداف بكفاءة .

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة على ثلاث أسئلة بحية أساسية:

- أولاً: الى أي مدى يؤثر الذكاء العاطفي للموظفين في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية على تحسين الأداء الوظيفي وتقديم الخدمات حيث امكن؟
- ثانياً: هل ان تطوير مهارات الذكاء العاطفي يقلل بشكل كبير من الإرهاق العاطفي في بيئة عمل مرهقة حيثما امكن؟
- ثالثاً: كيف يمكن للوزارة ان تستغل الذكاء العاطفي لتقوية ثقافة مؤسسية أكثر مرونة وفعالية حيثما امكن.

تهدف هذه الدراسة الى وضع اطار عمل مبني على البيانات لتقوية راس المال البشري في وزارة الهجرة والمهجرين حيث تهدف الى تهيئة الموظفين لمواجهة الصعوبات العاطفية في عملهم، واذا اعطينا الأولوية للكفاءات العاطفية، ستمكن الوزارة من الانتقال من إدارة الازمات التفاعلية الى نموذج اكثر استدامة وتعاطفاً للخدمات المقدمة. هذا التحول مهم لصحة الموظفين النفسية كما

انه يدعم الاستقرار والنجاح على المدى الطويل لإدارة الازمات في العراق. ان الوزارة تواجه تحديات جديدة بسبب هجرة الناس نتيجة تغير المناخ (الكوارث والأزمات) لذلك فان الوزارة تدمج التكنولوجيا الحديثة في اعمالها الإدارية.

ان الحاجة الى الذكاء العاطفي تزداد باستمرار كون الذكاء العاطفي اصبح جسراً بين التكنولوجيا والانسان. من وجهة نظر الدراسة الذكاء العاطفي ليس مجرد مهارة ناعمة، بل ان الذكاء العاطفي يمثل قدرة استراتيجية مهمة لعمل الوزارة. يجب الاعتماد على الذكاء العاطفي حيثما امكن من اجل تقوية العلاقات داخل الوزارة. ان غياب الذكاء العاطفي في علاقات العمل يخلق صعوبات كبيرة، هذه الصعوبات تنبع من سيطرة المشاعر السلبية على العلاقات داخل المؤسسة سواء بين الموظفين والموظفين او بين الموظفين والمسؤولين، هذه الصعوبات تزيد التوتر وتضعف التعاون والتواصل الفعال وهذا يضر أداء الموظفين (الشمري، 2023). المشكلة في هذه الدراسة هي الحاجة الى معرفة مدى تأثير الذكاء العاطفي على تخفيف ضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية. تكمن مشكلة البحث في سؤال واضح : الى أي مدى يؤثر الذكاء العاطفي على أداء العاملين في وزارة الهجرة والمهجرين؟ ما هو مستوى الذكاء العاطفي لهؤلاء العاملين؟ وهل توجد فروق إحصائية في الأداء تعود الى متغيرات شخصية مثل الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة، او المنصب.

اهمية الدراسة:

بالرغم من كثرة البحوث العالمية والمحلية عن الذكاء العاطفي، الا ان البحوث التجريبية التي تستهدف وزارة الهجرة والمهجرين العراقية قليلة جدا او معدومة، حيث ان معظم الدراسات الحالية تركز على الذكاء العاطفي للقطاع الخاص او في الرعاية الصحية او التعليم مما يخلق فجوة واضحة في القطاع الإنساني، وزارة الهجرة والمهجرين تشكل حالة خاصة لان عمل موظفي الوزارة يتطلب عاطفة قوية وظروف صعبة. الأبحاث الحالية غالباً ما تتجاهل الضغوط التي

يواجهها مسؤولو الوزارة، حيث يتوجب على المسؤولين العمل في تقاطع الأمن القومي مع المساعدات الإنسانية والإصلاح البيروقراطي. لغاية اليوم لا يوجد بيانات شاملة حول مستويات الذكاء العاطفي لموظفي الوزارة ولا حول علاقة مستويات الذكاء العاطفي بتقديم الخدمات أو بأداء موظفي الوزارة. هذه الدراسة تهدف الى ملء الفجوة وتقديم تحليلاً تجريبياً محلياً للذكاء العاطفي داخل وزارة الهجرة والمهجرين، وتعطي رؤى مبنية على الثقافة وقابلة للتطبيق عملياً. ومن خلال معالجة هذا النقص فأنا سنوفر اساً لتطوير برامج تدريبية مخصصة وتعزز الفعالية العاطفية والعملية للقوى العاملة في الوزارة.

ان تحسين الفعالية العاطفية والعملية للقوى العاملة سيقوي أداء الوزارة ويوفر قاعدة قوية لتقوية مهارات الذكاء العاطفي عند الموظفين. عندما يتحسن الذكاء العاطفي يقل ضغط العمل وتزداد الإنتاجية، كما ان النتائج ستساعدنا في وضع برامج إدارية أكثر فعالية حيثما امكن تأخذ بعين الاعتبار الفروقات في العمر وسنوات الخدمة. بهذه الطريقة نتأكد ان البرامج تناسب الظروف المحلية وتلبي احتياجات الموظفين.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى قياس مستويات الذكاء العاطفي (EI) بين موظفي وزارة الهجرة والمهجرين العراقية، وتخصص كيف يرتبط الذكاء العاطفي ببيئة عملهم، ان فهم الذكاء العاطفي لدى القوى العاملة ضروري لتحسين كفاءة ورفاهية الموظفين، ذلك لان الخدمة العامة التي تقدمها الوزارة تتطلب التعامل مع ضغوط عالية خاصة في الإدارات التي تكون مسؤولة عن قضايا إنسانية حساسة. تهدف الدراسة الى معرفة كيف يرتبط الذكاء العاطفي بضغط العمل عند موظفي الوزارة من خلال:

1-تحديد مستوى ضغوطات العمل لدى موظفي الوزارة

2-معرفة مستوى الذكاء العاطفي لدى موظفي الوزارة

- 3- اظهر الفروقات في المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التاهيل العلمي، مكان السكن، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)
- 4- الكشف عن الاختلافات في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية حيثما امكن وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية المذكورة
- 5- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حيثما امكن

الدراسات السابقة:

من اهم الدراسات التي قدمت بمجال الذكاء العاطفي، دراسة (Johnson & Smith، 2020) التي أجريت في الولايات المتحدة الامريكية على 380 موظفاً في الشركات متعددة الجنسيات لبيان مدى تأثير الذكاء العاطفي على الأداء التنظيمي وإدارة الضغوط، أظهرت النتائج ان البرامج التدريبية للذكاء العاطفي يقلل من مستويات الضغوط بنسبة 42% .

دراسة (أبو زيد، 2021) هدفت الى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل لدى الأطباء في المستشفيات المصرية شملت العينة 180 طبيباً من مختلف التخصصات واستخدمت مقياس Bar-On للذكاء العاطفي ومقياس Parker لضغوط العمل. أظهرت نتائج الدراسة ان الاطباء ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يعانون من مستويات اقل من الإرهاق المهني والضغوط النفسية.

قدم (العتيبي، 2022) دراسة أجريت في المملكة العربية السعودية على 240 موظفاً في القطاع المصرفي لدراسة إثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي وضغوط العمل، استخدم فيها التصميم الارتباطي والذي اظهر فيها ان الذكاء العاطفي يفسر 58% من التباين في مستويات ضغوط العمل.

قدم (الطرش، 2023) دراسة بعنوان دور الذكاء العاطفي في التخفيف من ضغوط العمل للعاملين في المؤسسات الحكومية الجزائرية حيث شملت 195 موظف حكومي واستخدمت مقياس Goleman للذكاء العاطفي ومقياس Cohen للضغوط المدركة، اظهرت النتائج مستوى متوسط للذكاء العاطفي ($M=3.45$) ومستوى مرتفع لضغوط العمل ($M=3.78$)، كما أوضحت

وجود علاقة عكسية بين المتغيرين ($r = -0.72$) مما يشير الى تطوير مهارات الذكاء العاطفي يساهم في تقليل الضغوط المهنية.

دراسة (Rodriguez & Martinez، 2024) فحصت العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل لدى 280 معلما في المدارس الثانوية في اسبانيا. استخدمت الدراسة مقياس Salovey Meyer للذكاء العاطفي ومقياس Maslach للإرهاق المهني. اشارت النتائج الى ان المعلمين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يعانون من مستويات اقل من الإرهاق العاطفي والجسدي ويظهرون مرونة أكبر في التعامل مع التحديات الصفية.

Chen et al 2024: قدم دراسة أجريت على عينة من 320 مديرا في الشركات التكنولوجية الصينية لاستكشاف دور الذكاء العاطفي في إدارة ضغوط العمل. أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية قوية بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل ($r = -0.78$) وإظهر المديرين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع مستويات اقل من القلق والتوتر ولديهم قدرة على اتخاذ القرارات تحت الضغط. في حين ان دراسة (Nielsen & Daniels، 2025) فحصت تأثير الذكاء العاطفي على مدى الرضا الوظيفي ومقاومة الضغوطات لدى 450 موظفا في القطاع الصحي بالدنمارك. هذه الدراسة استخدمت المنهج الطولي على مدى سنتين، أظهرت فيها النتائج ان الذكاء العاطفي يُبنى بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي ($\beta = 0.67$) ويقلل من مستويات الإرهاق المهني بنسبة (35%). كما أوضحت الدراسة ان التدريب على مهارات الذكاء العاطفي يحسن من الأداء الوظيفي بشكل مستدام.

ان وضع الذكاء العاطفي في سياقه الصحيح ضمن الخدمة المدنية العراقية يتطلب فهم المشهد الاجتماعي والسياسي والثقافي الفريد. واجه النظام الإداري العراقي عقوداً من عدم الاستقرار مما إثر على الثقافة التنظيمية وجعلها تركز على إدارة الازمات والبقاء، غالبا ما تحظى المهارات الصلبة التقليدية بالأولوية على المهارات الناعمة مثل الذكاء العاطفي، ومع ذلك يشير التركيز الثقافي على التماسك الاجتماعي والعلاقات الشخصية في المجتمع العراقي الى ان الذكاء العاطفي قد يلعب دوراً غير رسمي ولكنه حيوي في النجاح الإداري.

التكنولوجيا الحديثة والذكاء العاطفي:

بسبب توجه جميع القطاعات في العالم نحو الرقمنة فإن التقاطع بين الذكاء العاطفي والتكنولوجيا أصبح ذا أهمية كبيرة، ان ظهور الذكاء الاصطناعي واتمه الخدمات يجلب فرصاً وتحديات للمشاركة العاطفية في الخدمة العامة. ان الذكاء الاصطناعي يستطيع انجاز المهام الإدارية الروتينية الا انه يفتقر الى التعاطف الدقيق الذي تحتاجه الحالات الإنسانية المعقدة. يجب ان يعتمد تقديم الخدمة على نموذج هجين حيث تدعم التكنولوجيا الموظف البشري الذي يمتلك الذكاء العاطفي حيثما امكن بدلاً من ان تحل محله. يتطلب السعي نحو الاستمرار وصحة البيئة في تنظيم الإدارة وجود قوة عاملة لديها رؤية للمستقبل، هذه القوة العاملة تحتاج الى القدرة على التعامل مع المشاعر التي تصاحب التغيير المجتمعي على المدى الطويل.

الفرق بين الذكاء العاطفي (EI) والذكاء العقلي (IQ)

الذكاء العاطفي (EI) والذكاء العقلي (IQ) مفهومان مختلفان. يركز الذكاء العاطفي على المشاعر والعلاقات الاجتماعية حيثما امكن، بينما يختبر الذكاء العقلي القدرة على التفكير والتحليل (غادة فهمي، 2025). التعريف الأساسي للذكاء العقلي يحدد مستوى القدرات المنطقية والمعرفية وتشمل هذه القدرات الذاكرة التفكير التحليلي وحل المشكلات النظرية. عادة ما يقاس الذكاء العقلي باختبارات موحدة. يركز الذكاء العقلي على عدة مجالات: المنطق، التحليل الرياضي، القدرات اللغوية، الذاكرة، المعالجة المكانية. يبقى الذكاء العقلي ثابتاً نسبياً مع مرور الوقت.

بينما الذكاء العاطفي هو القدرة على فهم مشاعرنا ومشاعر الآخرين. الذكاء العاطفي يساعد الشخص على ادراك العواطف، تنظيمها، وإظهار التعاطف. ان الذكاء العاطفي يجعل التواصل والعلاقات والسلوك يتحسن حيث يركز على عدة أهمها: التعرف على المشاعر، تنظيم الانفعالات، التعاطف، المهارات الاجتماعية، والتحفيز الذاتي وحيثما يتوفر التدريب والخبرة يمكن للذكاء العاطفي ان ينمو ويتطور كثيراً. غالباً ما يتم قياس الذكاء العاطفي عبر تقييمات السلوك والمهارات الاجتماعية، حيث ان الذكاء العاطفي لا يقتصر فقط على الجانب الأكاديمي او

المعرفي بل يمتد الى مجموعة من المهارات التي تؤثر كثيرا على نجاحنا في الحياة الشخصية والعملية.

اهمية الذكاء العاطفي:

تظهر أهمية الذكاء العاطفي في كثير من الجوانب في حياة الفرد والمجتمع:

1-النجاح الاكاديمي والمهني: أظهرت الدراسات ان الذكاء العاطفي مرتبط ارتباطا وثيقا بالتحصيل الدراسي والنجاح في العمل. الأشخاص الذين يمتلكون ذكاء عاطفي عالي يستطيعون التعامل مع الضغوط حيثما وجدت ويتكيفون مع التغييرات ويبنون علاقات إيجابية مع الزملاء والرؤساء.(بن درويش، 2019) (2012,Blaika)

2-العلاقات الشخصية : الذكاء العاطفي يساهم في بناء علاقات شخصية صحية ومستدامة، العلاقات الشخصية قد تكون عائلية او صداقات او علاقات عاطفية وعندما يمتلك الانسان القدرة على التعاطف و التواصل الفعال وحل النزاعات تعزز الروابط بين الافراد (عباس،2025)

3-الصحة النفسية والرفاهية: يساعد الذكاء العاطفي الافراد على إدارة التوتر والقلق والاكتئاب، مما يؤدي الى تحسين الصحة النفسية والرفاهية العامة ويقلل من تاثير الانفعالات السلبية (نواف،2025)

4-القيادة الفعالة: الذكاء العاطفي سمة أساسية للقائد الفعال. القادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً عالي يستطيعون تحفيز فرقهم والهامهم وإدارة الصراعات واتخاذ قرارات حكيمة (Landry،2019)

5-التكيف مع التغيير: في عالم التغيير باستمرار يصبح الذكاء العاطفي أداة أساسية للتكيف، حيث يستخدم الذكاء العاطفي لفهم المشاعر والتعامل معها بمرونة وبالتالي يساعد الذكاء العاطفي على التكيف مع تحديات جديدة وبيئة متغيرة (سلامي،2016)

ابعاد الذكاء العاطفي:

هناك أنواع كثيرة من نماذج الذكاء العاطفي، ولكن يبقى نموذج جولمان من النماذج الأكثر شيوعاً حيث يقترح فيه خمسة ابعاد رئيسية للذكاء العاطفي (2001.D،Goleman)، وهذه الابعاد هي التي تم اعتمادها لاجراء هذه الدراسة:

1- الوعي الذاتي (Self-awareness): وهو القدرة على فهم مشاعر الفرد، نقاط قوته، نقاط ضعفه، دوافعه، وقيمه. يتعدى ذلك الى ادراك مدى تأثير هذه المشاعر على الأفكار والسلوكيات. يُعد الوعي الذاتي حجر الأساس للذكاء العاطفي كما وصفه جولمان حيث يتألف من جانبين رئيسيين: الأول هو الوعي الذاتي العاطفي الذي يمثل قدرة الفرد على التعرف على مشاعره وتأثير هذه المشاعر في حياته، والثاني هو الوعي الذاتي الدقيق الذي يركز على تحديد نقاط القوة والضعف وكيفية توجيه هذه المعرفة نحو اتخاذ قرارات مدروسة (AI- Azzam، 2015، p.1668).

2- إدارة الانفعالات Management Emotions او (التنظيم الذاتي Self-regulation) : يمثل هذا البعد القدرة على توجيه وتنظيم الانفعالات والمشاعر والأفكار بشكل متوازن ومرن، أي هو القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وتحويلها الى انفعالات إيجابية من اجل التكيف مع الظروف المتغيرة مما يضمن التفكير قبل التصرف (الحطمانى، 2018، أ 50). تلعب إدارة الانفعالات دوراً أساسياً في توجيه الانتباه وتعزيز الثقة بالنفس، وهذا يؤدي الى تحقيق القدرة على تأجيل الردود العاطفية وضبط الاندفاعات من اجل تحقيق الأهداف المرجوة

3- التحفيز الذاتي (Self-Motivation) : هو القدرة على توجيه الذات نحو تحقيق الأهداف المرجوة بروح المبادرة والمثابرة حتى في مواجهة النكسات، كما انه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالدافعية الداخلية والايجابية.

4- التعاطف (Empathy) : يمثل القدرة على فهم مشاعر الآخرين، وجهات نظرهم، احتياجاتهم، ولاستجابة لها بشكل مناسب، ويتم ذلك من خلا الاستماع الفعال والقدرة على وضع النفس مكان الآخرين. هذا الجانب يساعد في بناء العلاقات الإيجابية وتعزيز التواصل بين الافراد في بيئة

العمل. كما يمكن ان يمثل التقمص العاطفي الذي يعتبر مهارة أساسية تعتمد على فهم الانفعالات واسبابها وادراك مشاعر الآخرين. كما انه يمكن الفرد من مشاركة المشاعر الإنسانية دون ان تؤثر عليه بشكل مباشر حيث يساعد على دعم الآخرين بوة وفعالية (Loannidou & Konstantikaki, 2008, p. 119)

5- المهارات الاجتماعية (Social Skills) : تمثل القدرات الأساسية التي تساعد على التفاعل الفعال والمثمر في المجتمع، مثل مثل مهارات التواصل والتعاون وحل النزاعات وأسلوب القيادة، لذلك فان هذه المهارات تسهم في بناء علاقات فعالة وتدير التفاعلات الاجتماعية وكيفية التأثير في الآخرين، وسبل حل النزاعات والعمل ضمن الفريق الواحد (الحطمانى، 2018، أ 52) بالإضافة الى نموذج جولمان هناك نموذج اخر مهم هو نموذج سالوفي وماير (Salovey & Myer) الذي يعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على ادراك العواطف ودمجها لتسهيل التفكير وفهم العواطف وادارتها لتعزيز النمو العاطفي والفكري (Salovey، 2001)

منهجية الدراسة واجراءاتها

منهج الدراسة:

تم اختيار طريقة كمية وصفية للارتباط لانها تتماشى مع طبيعة البحث،. هذه الطريقة تمكننا من فحص العلاقات بين المتغيرات دون التدخل في ظروف حدوثها، مما يتيح فهماص اعمق للارتباط بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل. كما تسمح أيضا بتحليل الفروق بين المجموعات المختلفة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

مجتمع الدراسة والعينات المختارة:

تم اختيار عينات الدراسة من موظفي وزارة الهجرة والمهجرين العراقية. تم اختيار عينات عشوائية من اجل التأكد من النتائج. الطريقة العشوائية قسمت الوزارة الى مجموعات حسب وظائف الإدارات مثال: قسمت الوزارة الى عمليات ميدانية، وحدات إدارية، وحدات قانونية...الخ لكي نضمن تمثيل كل مجال وظيفي بنسب متساوية.

تم اختيار (109) عينة من موظفي الوزارة حيث يهدف اختيار العينة الى توفير عدد كاف يضمن نتائج إحصائية موثوقة للتحليل المخطط، مع مراعاة احتمال عدم استجابة بعض

المشاركين. تم اختيار العينات من جميع المستويات الهرمية. ان اختيار العينة العشوائية يهدف الى الحصول على رؤية شاملة للذكاء العاطفي عبر الهيكل التنظيمي بدءاً من مقدمي الخدمات في العمل الميداني وصولاً الى الإدارة العليا.

تمت معالجة وتحليل البيانات التي جُمعت من العينات باستخدام الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تم تطبيق عدة تقنيات إحصائية لضمان دقة النتائج:

-معامل الفا كرونباخ: تم اعتماده للمقياس الإجمالي وطُبق ايضاً على كل بعد من ابعاد الذكاء العاطفي للتحقق من الترابط(الاتساق) الداخلي وموثوقية الأداء .

-الإحصاء الوصفي: أستخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف مستويات الذكاء العاطفي:

-اختبارات T للعينات الديموغرافية وANOVA : أعمدت هذه الاختبارات لتحديد ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الذكاء العاطفي بناءً على العوامل الديموغرافية لعينات الاستبيان.

وباتباع أسلوب دمج لهذه التقنيات الإحصائية ،فأن هذا البحث وفر أساس تجريبي لفهم دور التنظيم العاطفي في الحفاظ على الصحة العقلية والمرونة لدى موظفي الوزارة والعاملين في بيئات عالية الصراع من اجل ان تكون النتائج المستخلصة بشأن العاملين صحيحة وموثوقة قابلة للتطبيق من اجل تطوير الموارد البشرية في المستقبل.

النتائج والتحليل:

يعرض هذا الجزء نتائج هذه الدراسة حيث يعرض فحصاً شاملاً للبيانات التي تم جمعها من موظفي الوزارة. حيث يقدم تفاصيل الخصائص الديموغرافية للعينات مع التحليل الوصفي للذكاء العاطفي. كما يكشف هذا الجزء من البحث أنواع الارتباطات بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة، مع تحديد الاختلافات المهمة في درجات الذكاء العاطفي بناءاً على المتغيرات الديموغرافية. الهدف الأساسي هو تقديم فهم قائم على البيانات المستخلصة لعرض كيفية تسهيل الكفاءات العاطفية لتقديم الخدمات في البيئات الإنسانية التي تتعامل معها الوزارة.

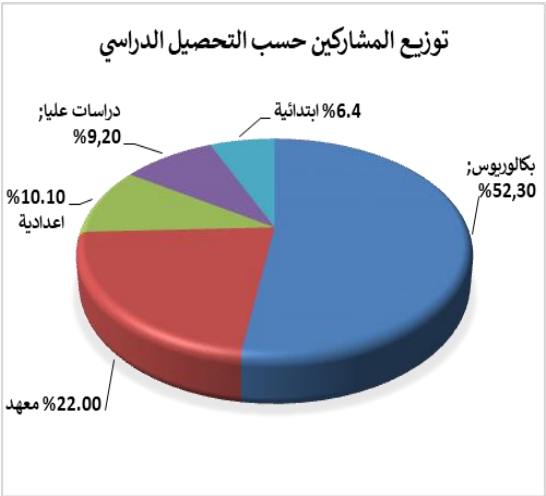
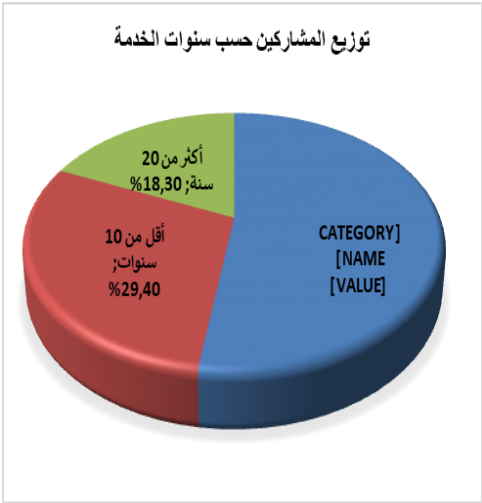
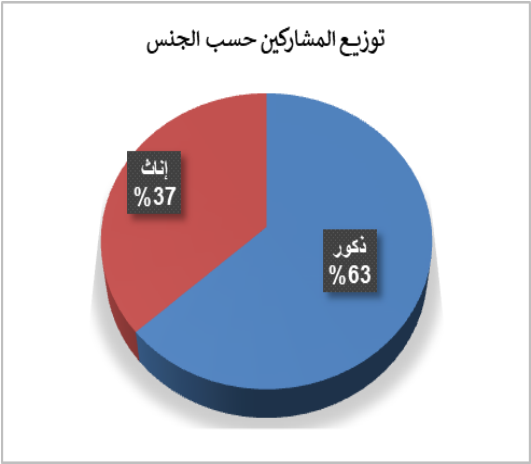
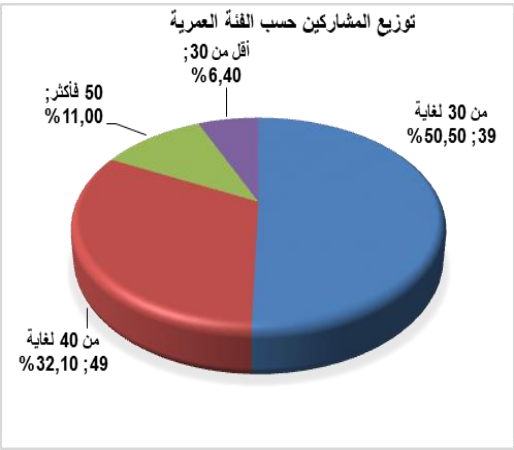
شكل رقم (1) يوضح ان غالبية الموظفين تدرج أعمارهم ضمن الفئة العمرية مابين (30-39) مما يشير الى ان القوة العاملة تتمتع بالطاقة وبقدر كافي من الاستقرار المهني. كما ان المستوى التعليمي مرتفع حيث يحمل اكثر من 52% منهم درجة البكالوريوس وهو مايتوافق مع متطلبات المناصب الإدارية ومناصب التنسيق الميداني في الخدمة المدنية. كما تظهر النتائج ان التوزيع حسب الجنس ان الذكور يشكلون الأغلبية. بالرغم من ان نسبة الاناث بلغت 37% الا انه يعتبر كبير نسبياً بالنظر الى طبيعة العمل الصعبة والتي تتطلب عملاً ميدانياً متعلق بهجرة العديد من المناطق المتأثرة بالنزاعات او الكوارث الطبيعية.

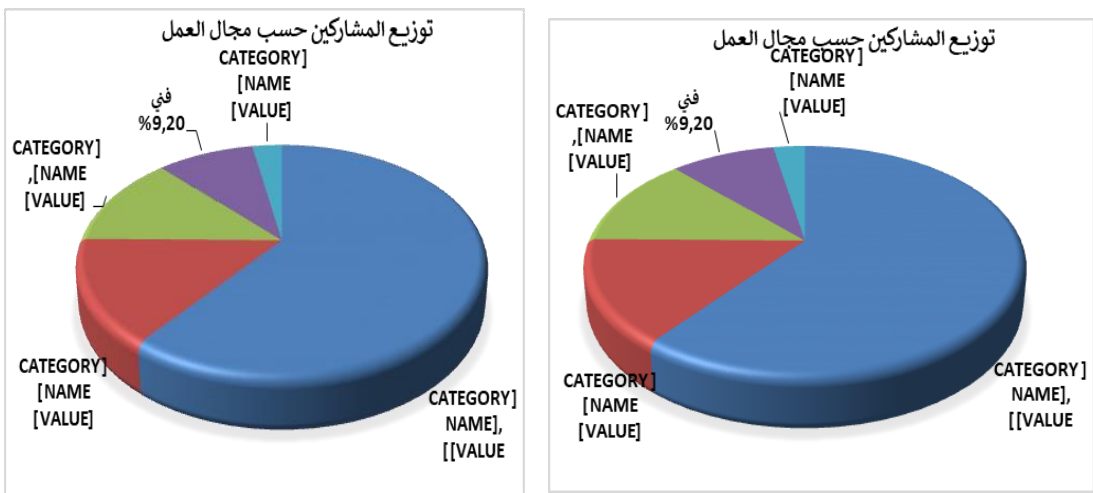
1- اختبار الثبات (Reliability Analysis)

تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس التجانس (الترابط) الداخلي لفقرات الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي:

المؤشر	القيمة
عدد الفقرات	42 فقرة
عدد المشاركين	109 عينة
معامل الفا كرونباخ	957,0

بلغ معامل التجانس 0,957 وهي قيمة ممتازة تدل على ان المقياس يتمتع بدرجة ممتازة من الترابط الداخلي وبالإمكان الاعتماد على نتائجه بدرجة عالية.





شكل رقم (1) النسب المئوية للعوامل الديموغرافية للعينات المختارة للدراسة

2- التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

109		اجمالي العينات
63.3%	ذكور	الجنس
36.7%	اناث	
6.4%	اقل من 30 سنة	الفئة العمرية
50.5%	30-39	
32.1%	40-49	
11.0%	50 سنة فأكثر	

لحساب الفروق حسب الجنس تم استخدام اختبار T-Test للمجموعات المستقلة وكان متوسط النتيجة بالنسبة للذكور هي 3.61 بينما بلغت للإناث حوالي 3.65 وان قيمة المؤشر (مستوى الدلالة الإحصائية $P = 0.780$ = Probability Value) وحيث انه < 0.05 (أكبر من) فانه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في مستوى الذكاء العاطفي (أي ان مستوى الذكاء العاطفي متقارب بالنسبة للجنسين). ام بالنسبة للفروق حسب العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاختبار الفروق بين متوسطات افراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية حيث بلغت قيمة المؤشر $P=0.961$ وحيث انه $0.05 <$ أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة، أي ان العمر لم يكن عاملاً مؤثراً على مستوى الذكاء العاطفي لدى العينات المشاركة. كما وتشير النتائج الى ان الفئة العمرية بين (30-39) هي الفئة الأعلى مشاركة وهي الفئة العمرية المتوسطة التي تمثل الشريحة الأكبر من القوى العاملة في الوزارة.

وقد بلغ المتوسط العام للذكاء العاطفي لموظفي الوزارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (3.63 من 5) وهي قيمة تشير الى مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي الذي يملكه منتسبي الوزارة حيث يعكس هذا المستوى القدرة الجيدة لدى موظفي وزارة الهجرة والمهجرين على فهم مشاعرهم وإدارة انفعالتهم والتفاعل الإيجابي مع الآخرين وتحقيق الأهداف المهنية، وهي نسبة مطلوبة بالمقارنة مع طبيعة الاعمال التي تؤديها الوزارة الأهداف المرسومة لها.

بلغت الفروق حسب التحصيل الدراسي كالاتي:

التحصيل الدراسي	العدد	المتوسط
ابتدائية	7	3.41
اعدادية	11	3.37
معهد	24	3.65
بكالوريوس	57	3.67
دراسات عليا	10	3.71

واظهر اختبار ANOVA القيم التالية

المؤشر	القيمة
F	0.591
P	0.670

حيث ترمز قيمة F الى المؤشر الذي يقارن بين التباين بين المجموعات (Between Groups) والتباين داخل كل مجموعة (Within Groups) بمعنى اخر هل ان الاختلاف بين متوسطات المجموعات كبير ام لا؟ ام ان الاختلافات التي تظهر هي مجرد فروقات عشوائية؟. كلما كانت قيمة F أكبر زادت احتمالية وجود فروق حقيقية بين المجموعات. وبما ان قيمة $P=0.670$ <0.05 فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي للتحصيل الدراسي. بالرغم من ان حملة شهادات الدراسات العليا سجلوا اعلى متوسط 3,71 الا ان الفروق بين المؤهلات الدراسية لم تصل الى مستوى الدلالة الإحصائية.

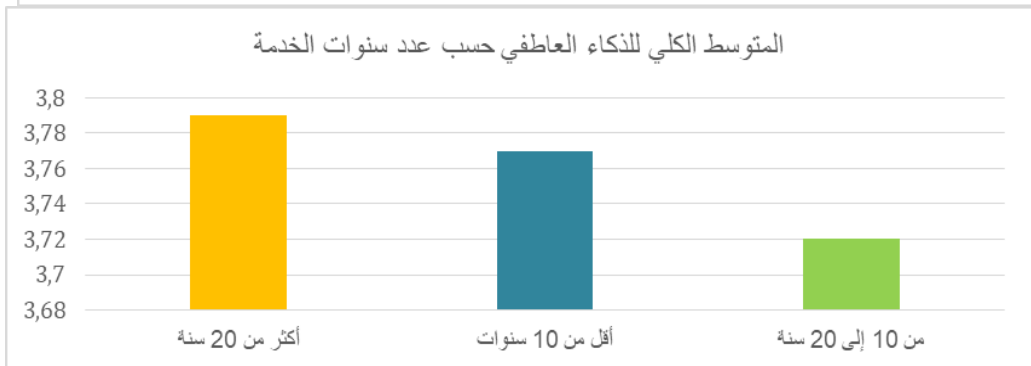
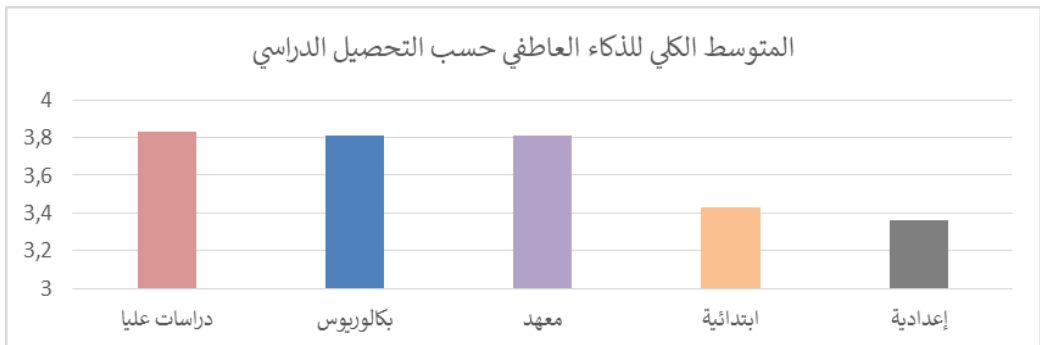
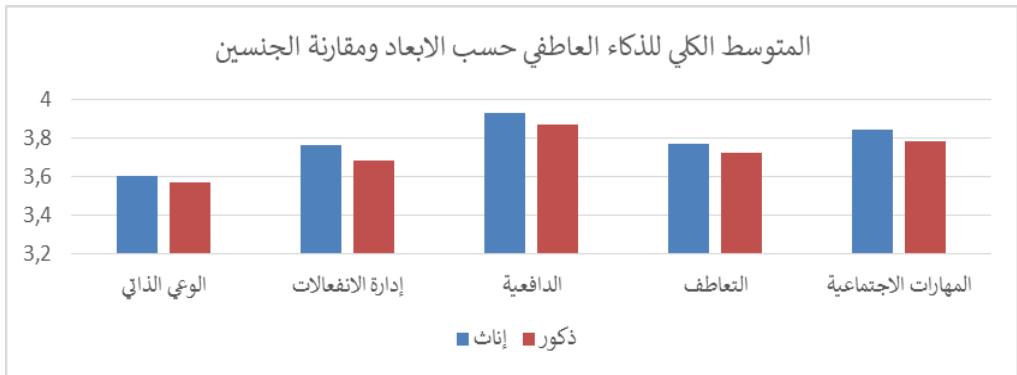
اما الفروق حسب المنصب الوظيفي فقد كانت كالآتي:

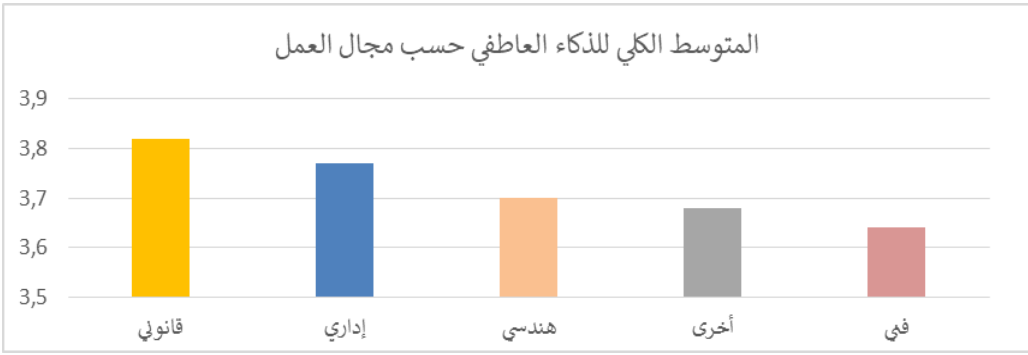
المنصب الوظيفي	العدد	المتوسط
موظف	66	3.51
مسؤول وحدة	37	3.79
مسؤول فرع	2	3.51
رئيس قسم	3	4.12
مدير دائرة	1	3.48

حيث كان اختبار ANOVA هو $P=0.171$, $F=1.701$ وبما انه $P < 0.05$ فانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائي في مستوى الذكاء العاطفي تعزى للمنصب الوظيفي او الحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة $P=0.640 < 0.05$. وتظهر النتائج ان رؤساء الأقسام سجلوا أعلى متوسط الا ان صغر حجم هذه الفئة لايسمح باعتبار الفروق معنوية إحصائية. بلغت

3- الذكاء العاطفي حسب المتغيرات:

شكل رقم (2) يوضح المتوسط الكلي للذكاء العاطفي حسب المتغيرات الديمغرافية. حيث تبين النتائج تفوق الذكاء العاطفي للإناث في الابعاد الخمسة للذكاء العاطفي على الذكور حتى وان كان الفارق طفيفاً الا ان ابرز التفوق كان في البعد الخاص بإدارة الانفعالات حيث بلغ (0.08) وفي بعد الدافعية بلغ (0.06). في حين يرتفع مستوى الذكاء العاطفي مع ارتفاع المستوى الدراسي للعينات المختارة مع ملاحظة ان أصحاب شهادات المعهد يعادلون تقريباً خريجي البكالوريوس مما يدل على ان الخبرة العلمية تعوض جزء من الفجوة العلمية. من الملاحظ من الشكل رقم (2) ان أصحاب الخدمة الطويلة (أكثر من 20 سنة) يتمتعون بنسبة عالية من الذكاء العاطفي وهو ما يتوافق مع نظرية النضج العاطفي المرتبطة بالتقدم في العمر والخبرة. في حين ان قيمة المتوسط للذكاء العاطفي حسب مجال العمل كان الأعلى لمن يعمل في المجال القانوني وهو طبيعي جدا حيث ان القانونيين هم اكثر من يجب ان يتحكم بعواطفهم واتباع الأسلوب الصحيح في توجيهها.





شكل رقم (2) المتوسط الكلي للذكاء العاطفي حسب المتغيرات الديمغرافية للعينات

متوسط الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي:

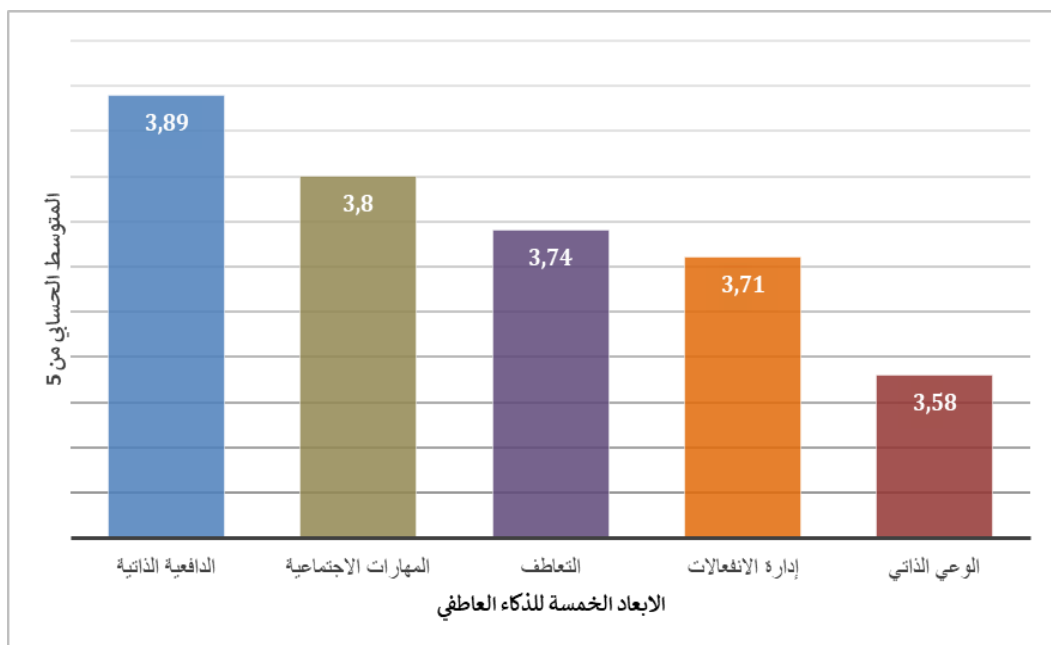
لضمان تكييف أسئلة الاستبيان مع نطاق عمل وزارة الهجرة والمهجرين العراقية ومهامها، تم تسليط الضوء على بنود ترتبط بالهدف الأساسي للوزارة والتتبع الإنساني الذي تتبعه. شملت هذه البنود الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي وهي : الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، الدافعية الذاتية، التعاطف، والمهارات الاجتماعية، التي تنطوي ضمن إدارة احتياجات النازحين والعائدين. ان استخدام هذه البنود يسمح للبحث ليس فقط بقياس الذكاء العاطفي بل أيضا تسليط الضوء على الروابط الاجتماعية والسياسية لإدارة التفاعلات ضمن اطار عمل لاداء الخدمة المناطة بالعاملين في الوزارة. بالإضافة الى ذلك فان الحساسية تجاه النازحين هي مقياس حاسم بالنظر الى المتطلبات النفسية المطلوبة والمفروضة على الموظفين وقدرتهم على التحكم في العواطف والتعاطف مع الفئات الضعيفة من السكان.

شكل رقم (3) يظهر متوسط الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي لعينات الدراسة. وكما هو موضح فقد حققت الدافعية الذاتية اعلى متوسط درجات (3.89)، حيث تشير هذه النتيجة الى ان موظفي الوزارة لديهم شغفاً داخلياً كبيراً او دوافع ذاتية لانجاز المهام الموكلة بهم بعيداً عن المكافأة. وفي مجال عمل الوزارة تعكس هذه النتيجة التزاماً إنسانياً عالياً بالنظر لطبيعة التعامل مع الفئات الضعيفة والمكسورة (نازحين ومهجرين) مما يمنح الموظفين حافزاً معنوياً ذاتياً للاستمرار والعطاء بالرغم من الصعاب والعقبات التي تواجههم. فيما احتلت المهارات الاجتماعية المرتبة الثانية في

نتائج الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط (3,8). تمثل هذه النتيجة قدرة ممتازة لدى كوادر الهجرة والمهجرين على بناء العلاقات والتواصل الفعال وإدارة فرق العمل والتنسيق المشترك مع المنظمات العاملة في هذا المجال. تُعد هذه المهارة ضرورية جداً لهدف الوزارة كونها تتطلب تنسيقاً على المستوى مع المنظمات الدولية والمحلية وجهات حكومية أخرى لتقديم المساعدات الاغاثية.

في حين بلغ التعاطف قيمة متوسط (3,74) والتي توضح ان موظفو الوزارة لديهم قدرة جيدة جداً على فهم مشاعر الآخرين ومراعاة ظروفهم ومشاركة مشاعر النازحين الذين يتلقون الخدمة وهي سمة غالباً ما تتطلبها الطبيعة الإنسانية لمهام عملهم. وبما ان الفئة المستهدفة من الخدمات التي تقدمها الوزارة تعاني غالباً من أزمات إنسانية ونفسية فان وجود مستوى جيد من التعاطف يضمن تقديم الخدمة بروح إنسانية قائمة على الاحترام والدعم المعنوي. اما فيما يخص إدارة الانفعالات بلغ متوسط النتيجة (3,71) والتي تظهر قدرة مقبولة للموظفين على ضبط النفس والتحكم بالردود والسلوكيات تحت الضغط. الا انه بالرغم من إيجابية النتيجة الا انها تشير الى وجود فرصة إضافية للتطوير خاصة ان بيئة عمل الوزارة تشهد مواقف مشحونة وضغوطات ميدانية تتطلب مرونة وثباتاً انفعالياً عالياً جداً لتجنب الاحتراق الوظيفي.

وجاء بالمرتبة الأخيرة الوعي الذاتي بقيمة متوسط (3,58)، وبالرغم من ان النتيجة فوق المتوسط العام للمقياس الا ان حلول الوعي الذاتي في المرتبة الأخيرة يستدعي الانتباه. ان الوعي الذاتي هو أساس الذكاء العاطفي حيث يمثّل (فهم الشخص لنقاط قوته، ضعفه، تأثير مشاعره على اتخاذ القرار) فأن تدني هذا البعد مقارنة مع بقية الأبعاد يعني ان الموظفين يركزون على متطلبات العمل والآخرين على حساب تقييم وفهم وتلبية احتياجاتهم النفسية والمهنية الخاصة.



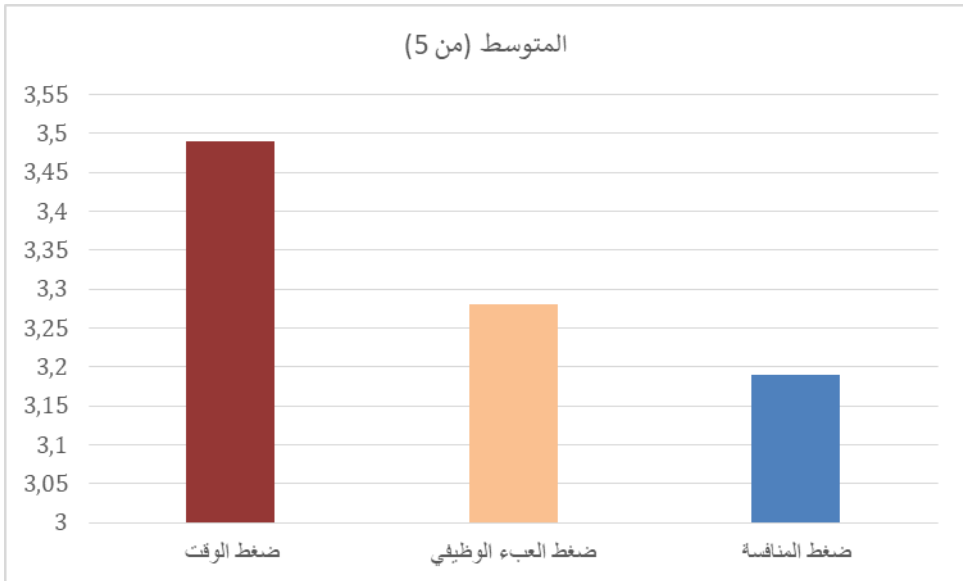
شكل رقم (3) المتوسط العام لكل بعد من ابعاد الذكاء العاطفي

ابعاد الضغط الوظيفي:

بناءً على المخطط البياني الموضح في الشكل رقم (4) والذي يمثل المتوسط من 5 لثلاثة مصادر من ابعاد ضغوط العمل، وبعد ربطها بالنتائج السابقة للذكاء العاطفي لبيئة العمل في الوزارة فقد كانت النتائج كالآتي:

بالنسبة لضغط الوقت كان المتوسط 3.49 فقد كان الأعلى تأثيراً حيث يشير الى العاملين في الوزارة يشعرون بعبء كبير ناتج عن قلة الوقت المتاح لانجاز المهام المطلوبة، حيث يتطلب ذلك منهم مواجهة مواعيد نهائية صارمة ومستعجلة. وقد يُعد هذا منطقياً جداً بسبب العمل الميداني والاغاثي الناتج عن الازمات الإنسانية وحركات النزوح المفاجئة حيث ان متطلبات الاستجابة الطارئة تفرض إجراءات ووتيرة عمل متسارعة لايجب ان تُنتظر مما قد يجعل عامل الوقت اكثر ضغطاً على الكوادر العاملة. بينما بلغ متوسط العبء الوظيفي (3,28) حيث يوضح هذا البعد ان مقدار ونوعية الواجبات الموكلة للموظفين قد تفوق احياناً قدراتهم او طاقتهم

الاستيعابية او ان عدد الموظفين الموكلة لديهم المهمة لا يغطي العدد المطلوب مما يخلق شعور بالإجهاد والتعب نتيجة تعدد المهام وتراكم المعاملات. هذه الضغوطات ترتبط مباشرة بطبيعة العمل الخدمي للوزارة واختلاف الفئات التي تتعامل معها مما يولد عبئاً إدارياً وميدانياً مستمر على العاملين. بلغ متوسط ضغط المنافسة (3،19) وحل في المرتبة الأخيرة، وهذه النتيجة تعد مؤشراً ايجابياً لبيئة العمل الداخلية فهو يعني ان الضغوط الناتجة عن الصراعات الداخلية او المنافسة الغير صحية بين العاملين في الوزارة على الموارد والمناصب ليست هي المحرك الأساسي للقلق مقارنة بالضغوط الخارجية .



شكل رقم (4) متوسط ابعاد الضغط الوظيفي

الاستنتاجات:

عند اجراء تحليل متكامل لنتائج الابعاد الخمسة للذكاء العاطفي الذي حصلت عليها الدراسة وربطها بمستويات ضغوط العمل المتمثلة بضغط الوقت، العبء الوظيفي، وضغط المنافسة تتضح الصورة كاملة لديناميكية العمل داخل الوزارة، حيث تكشف المخططات البيانية والتحليلات الإحصائية عن تباين مثير للاهتمام لطبيعة هذه العلاقات كالاتي:

-ارتفاع ضغط الوقت والعبء الوظيفي وتأثيرهما المباشر على الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات:
تُظهر التحليلات ارتفاعاً ملموساً في عاملي ضغط الوقت والعبء الوظيفي وهما يمثلان أهم مكونات الضغط الخارجي في بيئة العمل. هذا الارتفاع هو مؤشر على وجود نظام عمل يعتمد على السرعة والكم، حيث تتزايد المهام الموكلة للموظفين دون مراعاة الطاقة الاستيعابية الفردية أو الزمن المحدد لإنجاز المهمة. وهذا الضغط الزمني والكمي يُفسر بشكل مباشر الانخفاض الملحوظ في الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات لدى العاملين في الوزارة.

فالوعي الذاتي يتطلب مساحة من الهدوء والتأمل الذاتي، ولكن عندما يكون الموظف منغمساً في دوامة المهام المتراكمة والسقف الزمني النهائي يصبح في حالة تأهب واستجابة طارئة مستمرة. هذه الحالة تجعله يركز كلياً على إنجاز المهمة، مما يدفعه إلى تجاهل احتياجاته النفسية والعاطفية، وإهمال مشاعر الإرهاق أو التوتر التي تتراكم داخله مما يؤدي إلى ضعف وعيه النفسي تدريجياً وقل قدرة على قراءة إشارات جسمه وعقله التي تنبهه إلى ضرورة التخفيف. كذلك فإن إدارة الانفعالات (القدرة على التحكم في ردود الفعل العاطفية وضبطها) تصبح مهمة صعبة في ظل هذه الظروف. فالإنسان تحت الضغط المستمر يكون جهازه العصبي في حالة استثارة دائمة (قتال أو هروب) مما يجعله أكثر انفعالية وقل صبراً وأسرع في الهيجان أو الإحباط. ومع تكرار هذه الحالة يصعب عليه السيطرة التامة على ردود أفعاله خاصة في المواقف الغير متوقعة أو عند التعامل مع الزملاء في أوقات الذروة. هذا لا يعني أن الموظفين فاقدين للذكاء العاطفي، بل هو استجابة بشرية طبيعية لبيئة عمل غير متوازنة حيث يطغى الضغط الخارجي على القدرات الداخلية للتنظيم العاطفي.

-انخفاض ضغط المنافسة وانعكاسه الإيجابي على المهارات الاجتماعية والدافعية الذاتية:

يكشف تحليل الدراسة عن انخفاض واضح في مستوى ضغط المنافسة بين العاملين في الوزارة، هذا الانخفاض يتناسب تماماً مع ارتفاع نسب المهارات الاجتماعية والدافعية الذاتية لدى الموظفين. فانخفاض المنافسة يعني أن بيئة العمل الداخلية لا تشجع على الصراع أو التنافس السلبي على المكاسب الفردية، بل تميل إلى التعاون والتكاتف. وهكذا بيئة تؤدي إلى نمو

المهارات الاجتماعية بشكل طبيعي حيث يتواصل الموظفون بشكل وفعال ويتبادلون الخبرات وينون علاقات عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام هذا التعاون يقلل من مشاعر العزلة او القلق الوظيفي. بالنسبة للدافعية الذاتية المرتفعة فهي تشير الى وجود رغبة داخلية قوية لدى الموظفين في النجاح والتطور حتى في حالات غياب المحفزات التنافسية الخارجية. وهو يشير الى ان الدافع لديهم ليس خارجياً (كالتفوق على الزملاء والحصول على مكافآت تنافسية) بل هو دافع أساسي نابع من قناعة شخصية بأهمية العمل والاحساس بالمسؤولية والرغبة بالعبء. هذا النوع من الدافعية هو الأكثر استدامة على المدى الطويل.

من خلال دمج هذه النتائج يمكن استخلاص الاتي: ان الضغط الملموس في الوزارة هو ضغط حقيقي وخارجي المنشأ وليس داخلياً، فهو مرتبط بشكل أساسي بهيكلية العمل ونظامه الإداري الأذى يفرض أوقاتاً محددة واحكاماً هائلة من المهام وليس ناتج عن طبيعة العلاقات والتنافس بين الموظفين. هذا المؤشر مهم جداً لأغراض التدخل والإصلاح، فلو كان الضغط داخلي (تنافسي) لكان الحل يكمن في تعديل ثقافة الوزارة وتعزيز روح الفريق. ولكن بما ان الضغط خارجي ومرتب بالوقت والاعباء فان الحلول تكون إدارية تنظيمية مثل إعادة توزيع المهام، تحسين إجراءات العمل، توفير أدوات رقمية مساعدة (امتة العمل)، زيادة الكوادر البشرية لتقليل ضغط العمل، بالإضافة الى تقديم برامج للدعم النفسي لدى الموظفين لمساعدتهم على التعامل مع الضغوطات الخارجية.

تؤكد نتائج التحليل للدراسة ان الوزارة تمتلك رصيماً بشرياً ذي كفاءة عاطفية واجتماعية عالية ولكن هذا الرصيد يستنزف بسبب نظام عمل يرهق الموظفين ويحد من قدرتهم على الاستفادة من قدراتهم الذاتية والانفعالية. لذا فان تحسين جودة الحياة الوظيفية في الوزارة يتطلب تدخلاً جدياً في هيكلية العمل وتنظيمه وليس في ثقافة الموظفين او سلوكياتهم لان مصدر التحدي يكمن في متطلبات العمل نفسها وليس في قدرات العاملين

التوصيات:

تؤكد النتائج المقدمة في هذه الدراسة على الدور الحاسم للذكاء العاطفي كمؤشر رئيسي لنجاح الموظفين داخل وزارة الهجرة والمهجرين العراقية. تظهر النتائج انه في بيئة قطاع الهجرة الذي يتسم بضغوط عالية فان الكفاءة الفنية وحدها لا تكفي، بل ادراك العواطف وفهمها وتنظيمها هي ما يميز الموظفين ذوي الأداء العالي عن اقرانهم. وقد اثبتت هذه الدراسة ان الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموظفين في الوزارة. وللاستفادة من هذه النتائج يوصى بـ:

1- تعميم برامج تدريبية قائمة على الذكاء العاطفي لجميع موظفي الوزارة وخاصة موظفي العمل الميداني. وينبغي ان تركز هذه البرامج على تنظيم العواطف والوعي الذهني. ان تنفيذ وحدات التدريب لن يؤدي فقط الى تحسين جودة تقديم الخدمات بل سيكون بمثابة اجراء استباقي لتخفيف من ارهاق الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي العام، وضمان قوة عاملة اكثر استدامة وصحة نفسية.

2- إعادة السياسة المتعلقة بترقية الموظفين حيث ينبغي على الوزارة دمج تقييمات الذكاء العاطفي في عمليات الترقية المعتمدة. يعد الاستفادة من الذكاء العاطفي في قيادة الخدمة العامة امراً بالغ الأهمية عند إدارة مسؤولين لهم علاقات اجتماعية وسياسية معقدة. ويضمن دمج هذه التقييمات بالترقيات ان يمتلك شاغلو مناصب صنع القرار الكفاءة الاجتماعية المطلوبة لتعزيز التمكين الإداري وتحسين أداء الإدارات.

3- على الرغم من الرؤى المهمة التي تم استنباطها من هذه الدراسة، الا انها تخضع لبعض القيود المنهجية أهمها حجم العينة الصغير نسبياً، مما قد يحد من قابلية تعميم النتائج على كامل القوى العاملة في وزارة الهجرة والمهجرين

4- ينبغي ان تتوسع الأبحاث المستقبلية في هذا المجال عبر استخدام تصميمات اكبر لتتبع التأثير الطويل الأمد للتدريب على الذكاء العاطفي للموظفين.

5- إعادة هندسة الوقت والعمليات والبحث في إمكانية اتمتة بعض الإجراءات الإدارية لتخفيف ضغط الوقت ووضع جداول زمنية مرنة للاستجابة الميدانية

- 6- توزيع الاحمال ومراجعة الهياكل التنظيمية وتوزيع المهام بشكل متوازن لتقليل العبء الوظيفي وتجنب تكديس المسؤوليات على اشخاص دون اخرين
- 7- الدعم النفسي والمهني وتنظيم دورات مخصصة لإدارة الوقت تحت الضغط كجزء من تطوير ابعاد الذكاء العاطفي.

شكر وتقدير:

أتقدم بالشكر الجزيل الى وزارة الهجرة والمهجرين العراقية المتمثلة بالأستاذ عمر فاضل شكر المحترم مدير فرع اربيل، السيدة لمى احمد محمد المحترمة معاون رئيس قسم محافظات إقليم كوردستان، والسيد عبدالله سعدون كاصد المحترم مسؤول فرع البصرة على تفضلهم الكريم بتذليل العقبات وتسهيل مهمة نشر الاستبيان الخاص بالبحث بين موظفي الوزارة. لقد كان لما قدموه من دعم وما بذلوه من جهد ملموس الأثر البالغ في اغناء هذا العمل وانجازه على الوجه الاكمل. ان هذا البحث ما كان ليكتمل لولا تعاونهم الكريم وحسن استجابتهم وما بذلوه من روح مهنية عالية.

References:

Abu Zaid, Muhammad Abd al-Rahman (2021). "Analysis of the Relationship between Emotional Intelligence and Job Stress among Physicians in Egyptian Hospitals." Journal of Applied Psychology, Issue 15, pp. 45-68.

Al-Azzam Faisal, Z. (2015). The Effects of Perceived Transformational Leadership Style and Emotional Intelligence on Enhancing the Effectiveness of Decision Making in Public Health Sector. International Journal of Advanced Research, 1665–1682.

Retrieved from <http://www.journalijar.com>.

Al-Harasi, Saif bin Darwish bin Said. (2019). "Dimensions of Emotional Intelligence and Their Relationship to Academic Achievement in Social Studies among Students in South Al-Batinah

Governorate, Sultanate of Oman." Arab Journal of Sciences and Research Publishing (AJSRP), Volume 3, Issue 1.

Al-Hutmani, Salwa Masoud Masbam. (2018). Emotional Intelligence and Marital Adjustment. Amman: Academic Book Center.

Al-Otaibi, Saad bin Muhammad (2022). "The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance and Job Stress in the Saudi Banking Sector." Journal of Public Administration, Issue 62, pp. 789-815.

Al-Tarsh, Muhammad Lutfi (2023). "The Role of Emotional Intelligence in Reducing Work Stress for Employees in Algerian Government Institutions." Arab Journal of Organizational Psychology, Issue 8, pp. 112-135.

Asad Abbas Ali Nasser (2025). "The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Quality of Life: A Study from Psychological and Social Perspectives." Wasit Journal for Humanities, DOI: 10.31185/wjfh.Vol21.Iss2.931.

Chen, L., Wang, H., & Zhang, M. (2024). Emotional intelligence and work stress management among technology managers in China. Asian Journal of Business Psychology, 15(2): 89-107

Daniel Goleman "EMOTIONAL INTELLIGENCE", electronic edition published 2009 by Bloomsbury Publishing Plc.

Ioannidou F, Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? International Journal of Caring Sciences, 1(3), 118–123.

Johnson, R. A., & Smith, T. L. (2020). The Impact of Emotional Intelligence Training on the Quality of Work life amongst Employees.
<https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.04.01.ART005>.

Lauren Landry ,(2019) “Emotional Intelligence in Leadership: Why Emotional Intelligence Is Important in Leadership”,Harvard Business School Online)HBS). (2019, April 3).

Nawaf Al-Ahmari - Mana Cultural Platform (2025) "Analysis of Emotional Intelligence, translated ". (2025, October 29). <https://mana.net/emotional-intelligence-analysis/>

Nielsen, K., & Daniels, K. (2025). Emotional intelligence, job satisfaction, and stress resilience: A longitudinal study in healthcare. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1): 23-41.

Peter Salovey and John D. Mayer, “Emotional Intelligence”,(1990), SAGE Journal,
<https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Rida Blaika,(2021) "Emotional Intelligence Dimensions and Professional Standards: Trajectories for Building Capacities for School Improvement", doi.org/10.1080/15700763.2021.2010103.

Rodriguez, M., & Martinez, C. (2024). Emotional intelligence and burnout among secondary school teachers in Spain. *Educational Psychology Review*, 36(2): 234-251

Salamai, Dalal (2016). "Emotional Intelligence: A Theoretical Introduction." Journal of Social Studies and Research – University of Echahid Hamma Lakhdar – El Oued, Issue 15, March 2016.

Salovey, P., Woolery, A., & Mayer, J. D. (2001). Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes.