


## اثر الذكاء العاطفي في رشاقة القوى العاملة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن The Impact of Emotional intelligence on Workforce Agility in Private Service Firms in Jordan

منار ابراهيم القطاونة<sup>1\*</sup>، بندر كريم ابوتايه<sup>2</sup>، زكريا احمد العطييات<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن) ، [manar.qatawneh@bau.edu.jo](mailto:manar.qatawneh@bau.edu.jo) ، 

<sup>1</sup> جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن) ، [drbandar@bau.edu.jo](mailto:drbandar@bau.edu.jo) ، 

<sup>1</sup> جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن) ، [atyat.za@bau.edu.jo](mailto:atyat.za@bau.edu.jo) ، 

تاريخ النشر: 2025/12/27

تاريخ القبول: 2025/11/24

تاريخ الاستلام: 2025/11/02

### Abstract:

This study aimed to examine the impact of emotional intelligence dimensions on workforce agility and its dimensions in private service firms in Jordan. To achieve the aims of the study, the descriptive analytical approach was employed and a questionnaire was developed and electronically distributed on study sample that consisted of (385) employees in private service firms. Results showed a moderate level of the dimensions of emotional intelligence and workforce agility. Furthermore, results revealed a significant positive impact of the dimensions of emotional intelligence on workforce agility and its dimensions. On the basis of results, the study introduced many recommendations aimed at raising the level of emotional intelligence and workforce agility in private service firms in Jordan.

**Keywords:** Emotional intelligence; Workforce agility; Private Service firms.

**JEL Classification:** M10; M12; O39.

### مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ابعاد الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة وابعادها في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن. ولتحقيق هدف الدراسة، تم الإعتتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير إستبانة وتوزيعها الكترونيا على عينة الدراسة التي شملت (385) موظفا في المنظمات الخدمية الخاصة. بينت نتائج الدراسة وجود مستويات متوسطة من ابعاد الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة. اظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لابعاد الذكاء العاطفي في رشاقة القوى العاملة وابعادها. وبناء على النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف الى زيادة مستوى الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.

كلمات مفتاحية: الذكاء العاطفي؛ رشاقة القوى العاملة؛ المنظمات الخدمية الخاصة.

تصنيفات JEL: M10؛ M12؛ O39.

## 1. مقدمة

تواجه المنظمات في العصر الحالي تحديات غير مسبوقة تتمثل في سرعة وتعقيد التغييرات في بيئتها، كما أصبحت بيئة الاعمال بيئة متقلبة تنسم بدرجة كبيرة من عدم التيقن، وهذه التغييرات في بيئة العمل تنشأ عن عدة عوامل كالذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي والتكنولوجي وتغير حاجات وتفضيلات العملاء. ولكي تنجح منظمات الاعمال فإنه يتوجب عليها التنبؤ بتلك التغييرات والتكيف معها وادارتها. يعتمد نجاح المنظمات بشكل وثيق على القدرات التي تمتلكها الموارد البشرية فيها، وهنا تبرز حاجة المنظمة لقوى عاملة رشيقة قادرة على التعامل مع التغيرات الغير متوقعة، والتكيف معها بسرعة وسهولة لتستفيد من الفرص الجديدة، وتقديم الحلول الاستباقية لمواجهة التحديات والظروف البيئية المختلفة (Munteanu et al., 2020). مع ادراك المنظمات لحاجتها الى موظفين قادرين على التكيف بسرعة مع التحديات الجديدة، أصبحت القدرة على بناء موارد بشرية رشيقة أولوية رئيسة من اجل التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وكلما زاد مستوى عدم اليقين في بيئة المنظمة، ازدادت مستويات التكيف التي تتطلبها البيئة بسرعة (Hatunoglu, 2024).

يؤدي الذكاء العاطفي دورا مهما في زيادة قدرة العاملين على التكيف الشخصي والنجاح في العلاقات مع الآخرين وانجاز المهام (Sarinnapakorn & Sucaromana, 2013)، ويدعم قدرة العاملين على التعامل مع ظروف ومتغيرات العمل ومتطلبات العملاء المتغيرة والتكيف معها (Soriano-Vázquez et al., 2023). حيث ان الذكاء العاطفي يتمثل بالقدرة على معرفة وادارة وضبط عواطف الفرد وعواطف الآخرين والتأثير عليها (Miracle, 2024). ويمكن للمدراء والعاملين على حد سواء الاستفادة من التحسينات على مستوى ذكائهم العاطفي اثناء تكيفهم مع الطبيعة المتغيرة باستمرار لعالم الاعمال اليوم، مما يعزز تطوير الموظفين وفرق العمل ويحسن من نمو الشركات وفرص نجاحها (Singh et al., 2022). وتبرز اهمية الذكاء العاطفي في تعزيز مستوى رشاقة القوى العاملة وتعزيز قدراتها في التكيف بنجاح مع التغييرات المحيطة بها. ومن هنا جاءت فكرة بحث دور الذكاء العاطفي في تحسين مستوى رشاقة القوى العاملة في شركات الخدمات في القطاع الخاص في الاردن

### 1.1 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة تعرض نجاحها وبقائها في السوق للخطر، بسبب تعدد وتعقيد التغييرات التي تواجهها وعدم الاستقرار وحالات عدم التأكد في البيئة، الامر الذي يتطلب مراجعة مستمرة لاستراتيجياتها واهدافها، والاستجابة السريعة لتلك التغيرات. وتبرز رشاقة القوى

العاملة كمتطلب رئيسي للاستجابة بكفاءة للتغيرات والتكيف معها، كون قوى العمل الرشيقة تمتلك القدرات التي تتمثل بالمرونة والاستباقية والتكيف مع الظروف غير الروتينية. الا ان رشاقة القوى العاملة تعتمد على مستوى الذكاء العاطفي لتلك القوى والذي يتمحور حول معرفة وادارة عواطف الفرد وفهم عواطف الآخرين للاستجابة الايجابية للتغيرات والتعامل معها كفرص وليس تحديات. وتشير مراجعة ادبيات الذكاء العاطفي الى تركيز معظم الدراسات في البيئة الغربية، مما يجعل الحاجة ملحة لدراسة الذكاء العاطفي في الدول النامية (Edoardo et al., 2025). ولذلك تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة في الدراسات في البيئة العربية وخاصة الاردنية لدراسة دور الذكاء العاطفي رشاقة القوى العاملة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن. وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي: ما أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وادارة الذات، والوعي الاجتماعي، وادارة العلاقات) في رشاقة القوى العاملة بأبعاده (الاستباقية والتكيف والمثابرة) في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وادارة الذات، والوعي الاجتماعي، وادارة العلاقات) في الاستباقية في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن؟
- ما أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وادارة الذات، والوعي الاجتماعي، وادارة العلاقات) في التكيف في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن؟
- ما أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وادارة الذات، والوعي الاجتماعي، وادارة العلاقات) في المثابرة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن؟
- ما مستوى الذكاء العاطفي للعاملين في في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن؟
- ما مستوى رشاقة القوى العاملة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن؟

## 2.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين: الجانب النظري: ستساهم الدراسة في اثراء الاطار النظري في البيئة الاردنية والعربية المتعلق بدور الذكاء العاطفي في رشاقة القوى العاملة، مما يشكل اسهاما في سد الفجوات الناجمة عن قلة الدراسات في البيئة العربية والاردنية، وخاصة في مجتمع الدراسة، الذي يتمثل بالمنظمات الخدمية في القطاع الخاص والتي تتصف ببيئتها بكثرة وتعقيد التغيرات. الجانب العملي التطبيقي: ستوفر نتائج الدراسة للمدراء في المنظمات الخدمية في القطاع الخاص معلومات عن مستوى رشاقة القوى العاملة وأثر الذكاء العاطفي عليها، حيث تؤدي تلك المنظمات دورا هاما في الاقتصاد الاردني. ولكون بيئة تلك المنظمات تتميز بحدوث تغييرات مستمرة، وخاصة

في تفضيلات واذواق العملاء، فإن نتائج الدراسة وتوصياتها تتمكن تلك المنظمات الخدمية من رفع مستوى رشاقة القوى العاملة والذكاء العاطفي للعاملين فيها مما يساعدها في سرعة التكيف والاستجابة لتلك التغييرات.

### 3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في رشاقة القوى العاملة بأبعاده (الاستباقية والتكيف والمثابرة) في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن. وبناء على هذا الهدف الرئيس، تكون الاهداف الفرعية للدراسة كالآتي:

- 1- معرفة أثر أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في الاستباقية في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.
- 2- معرفة أثر أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في التكيف في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.
- 3- معرفة أثر أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في المثابرة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.
- 4- معرفة مستوى الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.
- 5- تقديم توصيات عملية لمتخذي وصانعي القرارات في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن ستساهم في رفع مستوى الذكاء العاطفي للعاملين وبما ينعكس على زيادة مستوى رشاقة القوى العاملة.

### 4.1 فروض الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في رشاقة القوى العاملة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في الاستباقية في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في التكيف في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في المثابرة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.

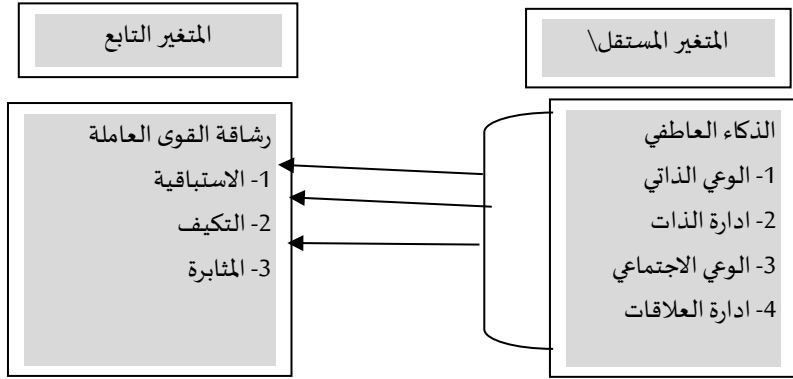
### 5.1 منهجية الدراسة

اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، من خلال الاعتماد على استبانة مصممة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة لبناء الاطار النظري وتحديد الفجوات البحثية . تم استخدام الاساليب الاحصائية المتمثلة بتحليل الانحدار المتعدد والارتباط لاختبار فرضيات الدراسة وفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

### 6.1 نموذج الدراسة

اشتمل نموذج الدراسة على المتغير المستقل وهو الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات)، والمتغير التابع وهو رشاقة القوى العاملة وابعاده الاستباقية، والتكيف، والمثابرة.

### الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



### 7.1 الدراسات السابقة

تناولت دراسة (Hosein & Yousefi, 2012) دور الذكاء العاطفي في تعزيز مستوى رشاقة الموظفين عند العاملين في شركات الغذاء في ايران. بين النتائج ان ابعاد الذكاء العاطفي تعزز رشاقة القوى العاملة في الشركات المبحوثة، وان ابعاد الذكاء العاطفي المرتبطة بالكفايات الشخصية

(الوعي الذاتي والتحفيز الذاتي والرقابة الذاتية) كانت اكثر تأثيرا على رشاقة القوى العاملة من ابعاد الذكاء العاطفي المرتبطة بالكفايات الاجتماعية (ادارة العلاقات والتعاطف).

وهدفت دراسة (Soharabi et al., 2014) الى بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة لدى الموظفين في مجموعة من الشركات الايرانية. وبينت نتائج الدراسة وجود اثر ايجابي لجميع ابعاد الذكاء العاطفي (بأستثناء بعد الرؤية الاستراتيجية) على رشاقة القوى العاملة وابعادها كالقدرة على التكيف والمرونة الاحترافية والتعلم.

وهدفت دراسة (Pazhouhan et al., 2019) الى التعرف على العلاقة بين ابعاد الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية في شبكات الرعاية الصحية في ايران. ودلت النتائج على وجود علاقة ايجابية ودالة احصائيا بين ابعاد الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية بما فيها رشاقة الموارد البشرية.

وفحصت دراسة (Varshney & Varshney, 2020) الدور الوسيط لرشاقة القوى العاملة في العلاقة بين الذكاء العاطفي واداء العاملين في الشركات الريادية صغيرة الحجم في الهند. ووضحت النتائج وجود اثر ايجابي للذكاء العاطفي في رشاقة القوى العاملة واداء العاملين، وبينت الدراسة ان اداء العاملين يرتبط ايجابيا برشاقة القوى العاملة، ودلت النتائج على ان اثر الذكاء العاطفي في اداء العاملين يرتبط بمستوى لاشاقة القوى العاملة.

بحثت دراسة (الحوامدة والقرالة، 2020) دور رشاقة القوى العاملة في فاعلية شركة البوتاس العربية لدى المدراء ورؤساء الاقسام. اظهرت النتائج ان مستوى رشاقة القوى العاملة وفاعلية الشركة كان مرتفعا، وبينت الدراسة ان ابعاد رشاقة القوى العاملة (تحمل ضغوط العمل، والمرونة المهنية، العلاقات الشخصية، وتعلم اجراءات ومهارات العمل) ترتبط ايجابا بفاعلية الشركة وابعادها المشمولة بالدراسة كتحقيق الاهداف وتوظيف الموارد.

هدفت دراسة (Rawashdeh & Tibor, 2020) الى بحث اثر رشاقة الموظفين على السلوك الابداعي للعاملين في القطاع المصرفي في الاردن. وتوصلت الدراسة الى ان السلوك الابداعي يتأثر ايجابا بمستوى رشاقة الموظفين، وان مهارة الاستباقية والتكيف كمكونات للرشاقة كانت الاكثر تأثيرا في التنبؤ بالسلوك الابداعي في بيئة العمل.

وتناولت دراسة (Chandana, 2023) دور الذكاء العاطفي في مستوى رشاقة الموظفين في شركات التكنولوجيا في الهند. وبرهنت النتائج ان الموظفين الذي يمتلكون مستويات عالية من الوعي الذاتي والتحفيز الداخلي والتعاطف يظهر مستويات عالية من رشاقة القوى العاملة في بيئة العمل.

بحث دراسة (Leeuw and Joseph, 2023) التأثير المتبادل بين الذكاء العاطفي الرقمي والرشاقة العقلية لدى اعضاء فرق العمل الذين يعملون في مجموعة متنوعة من المنظمات في جنوب افريقيا. بينت النتائج أن التأثير المتبادل بين الذكاء العاطفي الرقمي والرشاقة العقلية يتمثل في الوعي الذاتي، والذي يشمل التمكين النفسي والاتصالات والتعاون والاحترام المتبادل. وظهرت النتائج ان امتلاك اعضاء الفريق للرشاقة العقلية والذكاء العاطفي الرقمي يحسن مستوى الاتصالات والتعاون الافتراضي والتركيز على العميل.

بحث دراسة (الدريفي، 2024) أثر الذكاء العاطفي في رشاقة القوى العاملة في الشركة المصرية للاتصالات، وقد بينت النتائج وجود أثر ايجابي لابعاد الذكاء العاطفي والتي شملت الوعي الذاتي والوعي الاجتماعي وادارة الذات وادارة العلاقات في رشاقة القوى العاملة وابعادها المتمثلة في الاستباقية والمثابرة والقدرة على التكيف.

وتناولت دراسة (قبيح وابو الشيخ، 2024) العلاقة بين الذكاء العاطفي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين. وبينت النتائج ان الذكاء العاطفي يرتبط بعلاقة سلبية ضعيفة بالاحتراق الوظيفي، وان مستوى الاحتراق الوظيفي تأثر سلبيا بشكل ضعيف فقط ببعدي تقييم المشاعر الذاتية واستخدام العواطف.

تناولت دراسة (Kumar & Joseph, 2025) الدور الوسيط لرشاقة القوى العاملة في العلاقة بين الذكاء العاطفي واداء القوى العاملة في المشاريع الريادية صغيرة الحجم في الهند. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة واداء العاملين في تلك المشاريع، وبرهنت الدراسة على الدور الوسيط لرشاقة القوى العاملة في اثر الذكاء العاطفي على اداء العاملين.

## 2. الإطار النظري للذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)

### 1.2 مفهوم الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي هو القدرة على معرفة وفهم واستخدام وادارة العواطف والمعلومات العاطفية (Singh et al., 2022). ويرى (Wei & zainal, 2023) ان الذكاء العاطفي لا يقتصر على قدرة الفرد على معرفة مشاعره وتفسيرها واطهارها والتحكم فيها وتقييمها واستخدامها للتواصل مع الآخرين والتفاعل معهم بفعالية، بل تمتد تلك القدرة لتشمل فهم مشاعر الآخرين وتفسيرها والاستجابة لها. وبنفس السياق يرى (Miracle, 2024) ان الذكاء العاطفي هو القدرة على فهم وادارة عواطف الشخص، وكذلك فهم عواطف الآخرين والتأثير عليها. ويعد الذكاء العاطفي مهارة للمدراء

والقادة في المنظمة لانه يساعدهم في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم ومعالجة احباطاتهم وادارتها بفاعلية (Antonopoulou, 2024).

## 2.2 ابعاد الذكاء العاطفي

تتعدد النماذج التي بحثت الذكاء العاطفي (Singh et al., 2022)، الا ان الدراسة الحالية ستعتمد نموذج (Goleman et al., 2022) لابعاد الذكاء العاطفي، والذي يرى ان الذكاء العاطفي يتكون من مجموعة واسعة من القدرات والكفايات تتوزع على اربع ابعاد هي الوعي الذاتي وادارة الذات والوعي الاجتماعي وادارة العلاقات. وتعتبر هذه الابعاد الاكثر شيوعا في دراسة الذكاء العاطفي (الدريني، 2024؛ Pazhouhan et al., 2019). وفيما يلي شرح لهذه الابعاد والقدرات.

### - الوعي الذاتي (Self Awareness)

يشمل الوعي الذاتي القدرات التالية للفرد (Singh et al., 2022; Gayathri & Meenaksh, 2013): معرفة وادراك مشاعره بدقة بما في ذلك نشأته والظروف المحيطة بها (الوعي العاطفي الذاتي)، وتقييم الفرد لنقاط القوة والضعف لقدراته بصدق (التقييم الذاتي الدقيق)، والتقييم الصادق لقدرات الفرد والادراك القوي لقيمته الذاتية (الثقة بالنفس).

### - ادارة الذات (Self Management)

وتشمل القدرات التالية للفرد (Singh et al., 2022; Gayathri & Meenaksh, 2013): ادارة المشاعر المزعجة ومقاومة السلوكيات الاندفاعية (ضبط النفس العاطفي)، التطبيق المستمر للمعايير والمبادئ الاخلاقية (الجدارة بالثقة)، تحمل المسؤولية عن اعماله (وعي الضمير)، الجهد المتفائل لتحسين الاداء (التوجه نحو الانجاز)، والمبادرة بالعمل قبل ظهور المشكلة واستغلال الفرص لتعظيم احتمالات النجاح (المبادرة).

### - الوعي الاجتماعي (Social Awareness)

وتشمل القدرات التالية للفرد (Singh et al., 2022; Gayathri & Meenaksh, 2013) التعرف على مشاعر ورغبات ومخاوف الاخرين ومراعاتها (التعاطف)، قراءة المشاعر العاطفية وفهم الروابط السياسية والمصلحية داخل المجموعات في المنظمة (الوعي المنظمي)، تحديد مشاعر واحتياجات من حوله حتى ولو لم يتم التعبير عنها صراحة (التوجه نحو الخدمة)، استشعار ما يحتاجه الاخرون للنمو وتعزيز مهاراتهم (تطوير الآخرين)، وتوجيه وتحفيز مجموعة من الافراد (القيادة).

## - ادارة العلاقات (Relationship Management)

وتشمل القدرات التالية للفرد (Singh et al., 2022; Gayathri & Meenaksh, 2013) تحفيز الافراد للعمل معا نحو هدف مشترك (القيادة المهمة)، ادارة مشاعر الاخرين بمهارة (التأثير)، الاستماع بانفتاح وارسال رسائل واضحة بفعالية الى الاخرين (التواصل)، رؤية الحاجة للتغيير والعمل عليها (تغيير المحفز)، نزع فتيل المواقف العدائية بالدبلوماسية والاستراتيجية (إدارة الصراع)، تكوين علاقات قوية وايجابية والحفاظ عليها مع مجموعة واسعة من الناس (بناء العلاقات)، والعمل مع الاخرين لتحقيق هدف مشترك (العمل الجماعي والتعاون).

## 3. الإطار النظري لرشاقة القوى العاملة (Workforce Agility)

### 1.3 مفهوم رشاقة القوى العاملة

تتمحور رشاقة القوى العاملة حول قدرة الموارد البشرية في المنظمة على الاستجابة بكفاءة للتغيرات او التكيف المستمر معها (Al Hammouri et al., 2023)، وهي تعكس قدرة المنظمة على اعادة توزيع الموظفين لاستيعاب التغيرات في بيئة العمل (Elsayed et al., 2023)، وتركز رشاقة القوى العاملة على قدرة الموظفين على التكيف الفوري، وتبني التطورات الجديدة، والاستجابة للتوقعات المتطورة للبيئة الخارجية (Hatunoglu, 2024).

وتعرف رشاقة القوى العاملة على انها القدرات التي يمتلكها العاملون والتي تمكنهم من التكيف السريع مع التكنولوجيا الجديدة والاستفادة منها، والاستجابة لمتطلبات العملاء وتعزيز القدرات الاستراتيجية (Das et al., 2023)، وتتمثل بقوى عاملة استباقية ومرنة قادرة على الصمود في مواجهة الظروف غير الروتينية وقادرة على استغلال هذه الظروف بشكل جيد (Abrishamkar et al., 2021)، وتظهر الرشاقة من خلال الاداء او الممارسات السلوكية (Viranda et al., 2023). وتوصف مرونة القوى العاملة على انها استراتيجية ادارية تسمح للمنظمات بالاستجابة السريعة والفاعلة للتهديدات والفرص في بيئة الاعمال (Tessarini & Saltorato, 2021).

### 2.3 ابعاد رشاقة القوى العاملة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على النموذج الذي قدمه Sherehiy & Karwowski (2014) والذي عرفت فيه رشاقة القوى العاملة من منظور سلوكي يتكون من ثلاثة ابعاد هي الاستباقية والتكيف والمثابرة. ويعتبر هذا النموذج من النماذج الاكثر استخداما (Petermann & Zacher, 2022; Alviyani et al., 2024). وفيما يلي شرح لهذه الابعاد.

### - الاستباقية (Proactivity)

وتعني توقع الصعوبات المرتبطة بالتغيير والبدء باجراءات تساعد في حل هذه المشكلات، تتعلق الاستباقية بمستوى المشاركة في الانشطة التي تفيد المنظمة والعاملين انفسهم وتعتمد على الدافع الذاتي والكفاءة الذاتية والاستقلالية في اتخاذ القرارات الهامة والتنبوء بالمشكلات (Tessarini & Saltorato, 2021). كما يتمثل السلوك الاستباقي بمواجهة الغموض وعدم اليقين والمبادرة الى خلق الفرص الجديدة (عصاف ومحمود، 2024)، وتتضمن الاستباقية سلوكيات المبادرة التي تؤدي الى حل مشكلة تتعلق بالتغيير وسلوكيات التوقع والتي تتضمن استشعار المشكلات وتوقعها، وتصف أنشطة الفرد التي لها تأثير ايجابي على بيئة المنظمة (Petermann & Zacher, 2022).

### - التكيف (Adaptability)

القدرة على التوافق مع بيئة العمل من خلال ما يمتلك الفرد من مهارات وقدرات تمكنه من تلبية متطلبات العمل والتأقلم عند الضرورة (Sherehiy et al., 2007). وتتضمن القدرة على التكيف تبني سلوكيات التعلم المستمر لمهام ومهارات جديدة، والقدرة على التوافق والعمل مع افراد من مهن وخلفيات مختلفة، والقيام بأدوار مختلفة وتغييرها عند الحاجة، وبالتالي فهي تصف تعديل الفرد لنفسه ليصبح اكثر ملائمة لبيئة العمل (Petermann & Zacher, 2022; Sherehiy & Karwowski, 2014)، ويرتبط التكيف بقدرة الفرد على تحمل مسؤوليات متعددة، والانتقال بسهولة من دور لآخر، والعمل بشكل متزامن على مهام مختلفة ضمن فرق عمل متنوعة (Viranda et al., 2023).

### - المثابرة (Resilience)

وتشمل قدرة الفرد على التعافي من المشكلات والحفاظ على الاستمرارية في الاداء (Cui, 2025)، وتمثل بعمليات تتم استجابة للظروف الصعبة وتمكن الفرد من الحفاظ على مستويات ادائه (Troy et al., 2023)، وهي تصف قدرة الفرد على التكيف مع بيئة عمل متغيرة والعمل بشكل فعال في المواقف الصعبة (Petermann & Zacher, 2022). وتشير المثابرة الى قدرة العاملين على التحلي بموقف ايجابي تجاه التغيير والافكار الجديدة وتبني التكنولوجيا الحديثة، والى تحمل المواقف غير المتوقعة، واختلاف الاراء، والظروف التي تؤدي الى التوتر والضغط والاستجابة لها (Viranda et al., 2023).

#### 4. الدراسة الميدانية

##### 1.4 وصف مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (41)، وهذه المنظمات الخدمية تتوزع على قطاعات الخدمات الصحية والتعليمية والفندقية والسياحية والتجارية والنقل والاتصالات والطاقة. ويبلغ عدد العاملين في تلك المنظمات ما يقارب (21000) عاملا. ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وانتشاره وصعوبة التواصل مع مفرداته، فقد تم اللجوء الى استخدام اسلوب العينة الميسرة، وذلك من خلال توزيع الاستبانة الكترونيا على مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الالكترونية المرتبطة بتلك المنظمات. وبلغت عينة الدراسة (385) عاملا موزعين على مختلف القطاعات التي تنتمي لها المنظمات الخدمية الخاصة.

##### 2.4 اداة الدراسة

تم جمع بيانات الدراسة من عينة الدراسة من خلال استبانة تم تطويرها بالرجوع الى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. وتكونت الاستبانة من الاقسام التالية:  
القسم الاول: الخصائص الديمغرافية والتنظيمية (الجنس والعمر والخبرة، والمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي)

القسم الثاني: الذكاء العاطفي وتكونت من (26) فقرة لقياس اربعة ابعاد هي الوعي الذاتي (7) فقرات، وادارة الذات (8) فقرات، والوعي الاجتماعي (6) فقرات، وادارة العلاقات (5) فقرات. وقد تم قياس تلك الابعاد اعتمادا على الدراسات السابقة (Supramaniam & Singaravelloo, 2021; الدريني، 2024).

القسم الثالث: رشاقة القوى العاملة، وتم قياسها اعتمادا على المقياس الذي طوره (Alavi et al., 2014) وتم استخدامه في البيئة العربية (الدريني، 2024). وتكون المقياس في هذه الدراسة بعد الاخذ بملاحظات المحكمين من (31) فقرة بواقع (9) فقرات لبعدها الاستباقية و(12) فقرة لبعدها التكيف و(10) فقرات لبعدها المثابرة.

##### 1.2.4 صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على الصدق الظاهري والصدق التمييزي للتأكد من صلاحية اداة الدراسة لاختبار الفرضيات. وفيما يلي توضيح لهما.

**الصدق الظاهري:** تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (ملائمة الفقرات لابعاد الدراسة وشمولها على عدد كاف من الاسئلة)، من خلال عرضها على (6) من المتخصصين والباحثين في الجامعات الاردنية، وقد تم الاخذ بمقترحاتهم وملاحظاتهم على فقرات ومتغيرات الاستبانة.

**الصدق التمييزي:** تم حساب الصدق التمييزي لاداة الدراسة عن طريق حساب المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لعينتين مستقلتين (المستجيبين الذين كانت مجموع اجاباتهم مرتفعة والمستجيبين الذين كانت مجموع اجاباتهم متدنية). فاذا كانت الفروق بينهما دالة احصائيا فإن ذلك يعني أن اداة الدراسة (الاستبانة) تميز بين الافراد المستجيبين وتتمتع بالصدق التمييزي. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (T) لعينتين مستقلتين لحساب الصدق التمييزي بطريقة المقارنات الطرفية.

المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى دلالة T
مجموعة الافرد ذوي الاجابات المرتفعة	67.06	8.40	36.88	0.000
مجموعة الافرد ذوي الاجابات الدنيا	141.75	17.99		

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم (1) أن قيمة (T) تساوي (36.88) وبمستوى دلالة (0.000) وهو دال احصائيا، وبناء على هذه النتائج فإن اداة الدراسة تتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي وهي قابلة للتطبيق بثقة.

#### 2.2.4 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام إختبار الفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي بين فقرات ابعاد الدراسة. توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن جميع قيم ثبات ابعاد الدراسة وفقا لاختبار كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.80 – 0.93)، وهذا يدل على ان جميع ابعاد الدراسة تتميز بدرجات ثبات مقبولة، وان اداة الدراسة صالحة للتطبيق واختبار الفرضيات (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول رقم (2) معامل الثبات لابعاد الدراسة وفقا لاختبار كرونباخ الفا

البعء	عدد الفقرات	قيمة الفا
الوعي الذاتي	7	0.86
ادارة الذات	8	0.91
الوعي الاجتماعي	6	0.90
ادارة العلاقات	5	0.93
الاستباقية	9	0.80
القدرة على التكيف	12	0.89

المثابرة	10	0.90
----------	----	------

#### 3.4 تحليل وصف الخصائص الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة:

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3) أن غالبية عينة الدراسة من الذكور وبنسبة بلغت (57 %)، وان غالبية عينة الدراسة كانت اعمارهم بين (30-40) سنة، كما يوضح الجدول أن ما نسبته (65.5 %) من عينة الدراسة كانت خبرتهم اكثر من (10) سنوات. ويوضح الجدول ان غالبية عينة الدراسة من المرؤسين وبنسبة بلغت (74.6%)، وان من يحملون درجة البكالوريوس شكلوا غالبية العينة وبنسبة بلغت (67%).

#### الجدول رقم (3) الخصائص الديمغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية	المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	220	57%	الوظيفي	مؤوس	287	74.6 %
	انثى	165	43%		رئيس قسم	60	15.6 %
					مدير	38	9.8 %
العمر	اقل من 30 سنة	61	15.8 %	المؤهل	دبلوم فما دون	54	14 %
	30-40 سنة	184	47.8 %		بكالوريوس ماجستير ودكتوراة	258	67 %
	اكثر من 40 سنة	140	36.4 %			73	19 %
الخبرة	اقل من 5 سنوات	41	10.6 %				
	5-10 سنوات	92	23.9 %				
	اكثر من 10 سنوات	252	65.5 %				

#### 4.4 تحليل مستوى الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (4) أن جميع ابعاد الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة تقع ضمن المستوى المتوسط، حيث تفاوتت قيم المتوسط الحسابي بين (2.57 – 3.45)، وهذا يشير إلى ان الافراد العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن في الدراسة يتمتعون بدرجة متوسطة من الذكاء العاطفي والكفايات الخاصة برشاقة القوى العاملة.

#### 5.4 تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) الى وجود علاقة ايجابية وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين جميع ابعاد الذكاء العاطفي (المتغير المستقل) وابعاد رشاقة القوى العاملة (المتغير التابع). وتراوح قيم ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة بين (0.51-0.65). وهذا يدل على أن رشاقة القوى العاملة ترتبط بمدى توافر الذكاء العاطفي للعاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.

الجدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون لمتغيرات

#### الدراسة

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7
1- الوعي الذاتي	3.43	0.85	-	-					
2- إدارة الذات	2.57	0.82	**0.59	-					
3- الوعي الاجتماعي	3.20	0.86	**0.51	**0.79	-				
4- إدارة العلاقات	3.45	0.84	**0.50	**0.83	**0.82	-			
5- الاستباقية	3.33	0.81	**0.51	**0.65	**0.63	**0.64	-		
6- القدرة على التكيف	3.28	0.80	**0.55	**0.62	**0.64	**0.60	**0.85	-	
7- المثابرة	3.27	0.77	**0.51	**0.58	**0.58	**0.57	**0.89	**0.88	-

\*\*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، للحكم على مستوى المتوسط الحسابي اعتمدت المعادلة التالية: 1-2.33 مستوى متدني، 3.66-2.34 مستوى متوسط، 5-3.67 مستوى عالي.

#### 6.4 اختبار التعددية الخطية

للتأكد من ملائمة البيانات وسلامتها لإستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين ابعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، من خلال استخدام اختبار معامل التضخم ((Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance). توضح النتائج في الجدول رقم (5) صلاحية البيات لاستخدام الانحدار المتعدد (Hair)

(et al., 2010)، حيث ان جميع قيم معامل التضخم لأبعاد الذكاء العاطفي (المتغير المستقل) أقل من (10)، وان جميع ابعاد التباين المسموح به كان اكبر من (0.20).

الجدول رقم (5) اختبار التعددية الخطية لابعاد المواهمة بين الفرد وبيئة العمل اعتمادا على

قيم (VIF & Tolerance)

البعد	معامل التضخم (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
الوعي الذاتي	1.539	0.650
إدارة الذات	3.924	0.255
الوعي الاجتماعي	3.604	0.277
إدارة العلاقات	4.219	0.237

7.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في رشاقة القوى العاملة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن. لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، والنتائج في الجدول رقم (6) تبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء العاطفي في رشاقة القوى العاملة

البعد	قيمة $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الوعي الذاتي	0.251	5.235	0.000
إدارة الذات	0.186	2.539	0.012
الوعي الاجتماعي	0.240	3.584	0.001
إدارة العلاقات	0.150	1.980	0.048
قيمة R	0.713		
قيمة R-square	0.525		
قيمة F	93.518		
مستوى دلالة F	0.000		

تشير النتائج الوارد في الجدول رقم (6) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لابعاد الذكاء العاطفي مجتمعة في رشاقة القوى العاملة؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (93.518) وهي دالة عند مستوى (0.000)، كما بلغ معامل الارتباط (0.71) مفسرا ما نسبته تقريبا (53%) من رشاقة القوى العاملة. كما تدل النتائج على وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لابعاد الذكاء العاطفي وهي الوعي الذاتي (T= 5.253, P= 0.000) وإدارة الذات (T= 2.539, P= 0.012) والوعي الاجتماعي

( $T= 3,584, P= 0.001$ )، وإدارة العلاقات ( $T= 1.980, P= 0.048$ ) في رشاقة القوى العاملة. وتدل النتائج أن أكثر ابعاد الذكاء العاطفي تأثيرا في رشاقة القوى العاملة على الترتيب هي الوعي الذاتي ( $\beta= 0.251$ )، والوعي الاجتماعي ( $\beta= 0.240$ )، وإدارة الذات ( $\beta= 0.186$ )، واخيرا ادارة العلاقات ( $\beta= 0.150$ ). وبناء عليه، فإن الفرضية الرئيسة قد تم قبولها.

اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في الاستباقية في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.

الجدول رقم (7) تحليل الانحدار المتعدد تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء العاطفي في

#### الاستباقية

البعد	قيمة $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الوعي الذاتي	0.179	3.842	0.000
إدارة الذات	0.219	2.935	0.004
الوعي الاجتماعي	0.195	2.731	0.007
إدارة العلاقات	0.208	2.689	0.007
قيمة R	0.700		
قيمة R-square	0.484		
قيمة F	86.549		
مستوى دلالة F	0.000		

تشير النتائج الوارد في الجدول رقم (7) الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لابعاد الذكاء العاطفي مجتمعة في الاستباقية؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (86.55) وهي دالة عند مستوى (0.000)، كما بلغ معامل الارتباط (0.70) مفسرا ما نسبته تقريبا (48%) من الاستباقية. كما تدل النتائج على وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لابعاد الذكاء العاطفي وهي الوعي الذاتي ( $T= 3.842, P= 0.000$ ) وإدارة الذات ( $T= 2.935, P= 0.004$ ) والوعي الاجتماعي ( $T= 2.731, P= 0.007$ )، وإدارة العلاقات ( $T= 2.689, P= 0.007$ ) في الاستباقية. وتدل النتائج أن أكثر ابعاد الذكاء العاطفي تأثيرا في الاستباقية على الترتيب هي إدارة الذات ( $\beta= 0.219$ )، وإدارة العلاقات ( $\beta= 0.208$ )، والوعي الاجتماعي ( $\beta= 0.195$ )، واخيرا الوعي الذاتي ( $\beta= 0.179$ ). وبناء عليه، فإن الفرضية الفرعية الاولى قد تم قبولها.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في التكيف في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.

الجدول رقم (8) تحليل الانحدار المتعدد لأثر تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء العاطفي في التكيف

البيد	قيمة $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الوعي الذاتي	0.271	5.814	0.000
إدارة الذات	0.156	2.105	0.036
الوعي الاجتماعي	0.310	4.358	0.000
إدارة العلاقات	0.076	0.986	0.325
قيمة R	0.701		
قيمة R-square	0.486		
قيمة F	87.286		
مستوى دلالة F	0.000		

تشير النتائج الوارد في الجدول رقم (8) الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لابعاد الذكاء العاطفي مجتمعة في التكيف؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (87.286) وهي دالة عند مستوى (0.000)، كما بلغ معامل الارتباط (0.701) مفسرا ما نسبته تقريبا (49%) من التكيف. كما تدل النتائج على وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لابعاد الذكاء العاطفي وهي الوعي الذاتي (T= 5.814, P= 0.000) وإدارة الذات (T= 2.105, P= 0.036) والوعي الاجتماعي (T= 4.358, P= 0.000)، فيما لم يكن لبعدها إدارة العلاقات (T= 0.986, P= 0.325) اثرا دال احصائيا في التكيف. وتدل النتائج أن أكثر ابعاد الذكاء العاطفي تأثيرا في التكيف على الترتيب هي الوعي الاجتماعي ( $\beta=0.310$ )، والوعي الذاتي ( $\beta=0.271$ )، وإدارة الذات ( $\beta=0.156$ ). وبناء عليه، فإن الفرضية الفرعية الثانية قد تم قبولها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في المثابرة في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن.

الجدول رقم (9) تحليل الانحدار المتعدد تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء العاطفي في المثابرة

المثابرة	قيمة $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الوعي الذاتي	0.248	4.757	0.000
إدارة الذات	0.171	1.978	0.049
الوعي الاجتماعي	0.189	2.815	0.005
إدارة العلاقات	0.147	1.727	0.085
قيمة R	0.646		
قيمة R-square	0.411		
قيمة F	64.783		
مستوى دلالة F	0.000		

تشير النتائج الوارد في الجدول رقم (9) الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لابعاد الذكاء العاطفي مجتمعة في المثابرة؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (64.783) وهي دالة عند مستوى (0.000)، كما بلغ معامل الارتباط (0.646) مفسرا ما نسبته (41%) من المثابرة. كما تدل النتائج على وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لابعاد الذكاء العاطفي وهي الوعي الذاتي (T= 4.757, P= 0.000) وإدارة الذات (T= 1.978, P= 0.049) والوعي الاجتماعي (T= 2.815, P= 0.005)، فيما لم يكن لبعدها إدارة العلاقات (T= 1.727, P= 0.085) اثرا دال احصائيا في المثابرة. وتدل النتائج أن أكثر ابعاد الذكاء العاطفي تأثيرا في التكيف على الترتيب هي الوعي الذاتي ( $\beta = 0.248$ )، والوعي الاجتماعي ( $\beta = 0.189$ )، وإدارة الذات ( $\beta = 0.171$ ). وبناء عليه، فإن الفرضية الفرعية الثالثة قد تم قبولها.

#### الخلاصة

بينت نتائج الدراسة ان العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن المشمولة في الدراسة يتمتعون بمستوى متوسط من الذكاء العاطفي، وان مستوى رشاقة القوى العاملة في تلك الشركات كان متوسطا ايضا. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (الدريني، 2024) في مصر، ولكنها لا تتفق مع نتائج دراسات اخرى اظهرت مستويات مرتفعة من رشاقة القوى العاملة في الاردن (Rawashdeh & Tibor, 2020، الحوامدة والقرالة، 2020) والذكاء العاطفي في فلسطين (قبيج وابو الشيخ، 2024).

## مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

بحثت الفرضية الرئيسية دور ابعاد الذكاء العاطفي مجتمعة في رشاقة القوى العاملة في الشركات الخدمية في القطاع الخاص في الاردن. برهنت النتائج ان رشاقة القوى العاملة تتأثر ايجابا بالذكاء العاطفي لدى العاملين، حيث فسرت تلك الابعاد ما نسبته (52%) من التباين في رشاقة القوى العاملة. ووضحت النتائج ان جميع ابعاد الذكاء العاطفي تؤثر ايجابا في رشاقة القوى العاملة، وأن أكثر هذه الابعاد تأثيرا في رشاقة القوى العاملة هو الوعي الذاتي ثم الوعي الاجتماعي ثم ادارة الذات ثم ادارة العلاقات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة في البيئة العربية (الدريبي، 2024) والبيئة الاجنبية (Chandana, 2023; Pazhouhan et al., 2019).

وتناولت الفرضيات الفرعية للدراسة دور ابعاد الذكاء العاطفي في كل بعد من ابعاد رشاقة القوى العاملة وهي الاستباقية والتكيف والمثابرة. بينت نتائج الدراسة وجود اثر ايجابي قوي للذكاء العاطفي في جميع ابعاد رشاقة القوى العاملة، حيث فسرت ابعاد الذكاء العاطفي ما نسبته (48%) من الاستباقية، و(49%) من التكيف، و(41%) من المثابرة، وتعتبر هذه النسب التفسيرية مقبولة وتدل بوضوح على ان ابعاد رشاقة القوى العاملة تتأثر بشكل كبير بمستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين. ويمكن تفسير هذه النتائج بالقول بأن تمتع الفرد بالقدرة على معرفة مشاعره وعواطفه وتقييم قدراته بدقة، وضبط وادارة العواطف المزعجة، وتفهم ومراعاة رغبات ومخاوف الآخرين وادارة الصراعات بمهارة، يساهم بدرجة كبيرة في رفع مستويات رشاقة القوى العاملة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات والتكيف معها بسهولة.

## التوصيات

توصي الدراسة المدراء في المنظمات الخدمية الخاصة في الاردن بما يلي:

اولا: زيادة مستوى الذكاء العاطفي من خلال دعم الادارة العليا واطهار التعاطف مع الموظفين، وتصميم وتنفيذ ورش العمل والبرامج التدريبية التي تساعد المدراء والعاملين على تعزيز مستوى القدرات والكفايات المرتبطة بالذكاء العاطفي كرفع مستوى قدرة العاملين على فهم وادراك المشاعر والعواطف

ثانيا: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تساعد المدراء والعاملين على زيادة مستوى الرشاقة من خلال تعزيز تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات، ونشر ثقافة الابتكار والتعلم والتطوير الذاتي المستمر، وتعزيز بيئة العمل الداعمة للعمل الجماعي والتواصل الفعال، ورفع مستوى القدرات والكفايات المرتبطة بها مثل التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والتعامل مع المواقف والتحديات غير المتوقعة.

ثالثا: تضمين القدرات والكفايات المرتبطة برشاقة القوى العاملة والذكاء العاطفي في الاختبارات والمقابلات لاختيار وتعيين الموظفين في منظمات الخدمات الخاصة في الاردن.  
رابعا: اجراء مزيد من الدراسات عن رشاقة القوى العاملة في مجتمعات دراسية اخرى كمنظمات القطاع العام والشركات الصناعية والقطاعات التي تواجه تغييرات مستمرة في مجال عملها كالشركات التكنولوجية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، كما توصي الدراسة باجراء دراسات عن متغيرات اخرى تؤثر على رشاقة القوى العاملة كتصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وممارسات ادارة الموارد البشرية، ودراسة متغيرات تتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة مثل القيادة والفعالية الذاتية وغيرها.

### قائمة المصادر والمراجع

- الحوامدة، نضال والقرالة، اسراء. (2020). اثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية على شركة اليوتاس العربية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. 6(2)، 154-183
- الدريني، سارة. (2024). تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة: بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة. 44(3)، 119-142
- عصاف، مصطفى ومحمود زيد. (2024). ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في سلوك العمل الاستباقي: بحث تحليلي في مجلس محافظة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(144)، 67-79.
- قيج، ايهاب وابو الشيخ، رندة. (2024). الذكاء العاطفي لدى موظفي الخدمة المدنية وعلاقته بالاحتراق الوظيفي، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 27(3)، 56-79

### قائمة المصادر والمراجع باللغة الانجليزية

- Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2021). The influence of workforce agility on high-growth firms: the mediating role of innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(3), 146-160.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Al Hammouri, S., Bin, S., and Mohammed, H. (2023). The influence of agile HRMS on organizational performance: the case of Dubai government. *Uncertain Supply Chain Management* 11, 1519-1526.
- Alviani, D., Hilmiana, Widianto, S., & Muizu, W. O. Z. (2024). Workforce agility: a systematic literature review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 15, 1376399
- Antonopoulou, H. (2024). The value of emotional intelligence: Self-awareness, self-regulation, motivation, and empathy as key components. *Technium Education and Humanities*, 8, 78-92.
- Chandana, K. (2023). A Study on influence of emotional intelligence on workforce agility. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods*, 11(3), 1397-1401.
- Cui, J. (2025). The Impact of Absorptive Capacity, Organizational Creativity, Organizational Agility, and Organizational Resilience on Organizational Performance:

- Mediating Role of Digital Transformation. *Organizational Creativity, Organizational Agility, and Organizational Resilience on Organizational Performance: Mediating Role of Digital Transformation* (January 05, 2025).
- Das, K. P., Mukhopadhyay, S., & Suar, D. (2023). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 33-44
- Edoardo, D. A., Morrone, C., & Francesca, V. (2025). What we know and what we want to know about emotional intelligence: a systematic literature review. *International Journal of Business and Management*, 20(2), 124-143.
- Elsayed, W., Abo Habieb, E., & El-Wkeel, N. (2023). Relation between Workforce Agility and Managerial Decision Making with Organizational Intelligence at Main Mansoura University Hospital. *Mansoura Nursing Journal*, 10(2), 383-395.
- Gayathri, N., & Meenakshi, K. (2013). A literature review of emotional intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(3), 42-51.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. & Mckee, A. (2022). *Primal Leadership: Realizing the Power of EI*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed, Pearson Education, New York.
- Hatunoğlu, Ş. B. (2024). Workforce Agility: A systematic literature review and comparison with domestic studies. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 11(2), 101-121.
- Hosein, Z., and Youefi, A. (2012). The role of emotional intelligence on workforce agility in the workplace. *International Journal of Psychological Studies*, 4(3), 1-48.
- Kumar, A., & Joseph, E. (2025). Examining the mediating role of workforce agility in the relationship between emotional intelligence and workforce performance in small entrepreneurial firms in India. *Mediterranean Journal of Basic and Applied Sciences (MJBAS)*, 9(3), 14-24.
- Leeuw, R., & Joseph, N. (2023). Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*, 13(11), 228.
- Miracle, N. . (2024). The Role of Corporate Social Responsibility in Brand Management. *Research Output Journal of Arts and Management*, 2024 3(2):59-63.
- Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, 12(9), 3545.
- Pazhouhan, A., Rezaei, B., & Parno, M. (2019). The relationship of the components of emotional intelligence with organizational agility in the healthcare network. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences*, 23(1).
- Petermann, M. K., & Zacher, H. (2022). Workforce agility: development and validation of a multidimensional measure. *Frontiers in Psychology*, 13, 841862.
- Rawashdeh, L., & Tibor, D. (2020). Innovation and the role of employee agility-a case study in Jordanian banks. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 203-212.
- Sarinnapakorn, F., & Sucaromana, U. (2013). Emotional intelligence among business consultants: A comparative study. *Asian Social Science*, 9(3), 1-6.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons

- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Singh, A., Prabhakar, R., & Kiran, J. S. (2022). Emotional intelligence: A literature review of its concept, models, and measures. *Journal of Positive School Psychology*, 6(10).
- Sohrabi, R., Asari, M., & Hozoori, M. J. (2014). Relationship between workforce agility and organizational intelligence (case study: The Companies of" Iran High Council of Informatics"). *Asian Social Science*, 10(4), 279.
- Soriano-Vázquez, I., Cajachagua Castro, M., & Morales-García, W. C. (2023). Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction: the mediating role of conflict management in nurses. *Frontiers in public health*, 11, 124902
- Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of emotional intelligence on organisational performance: An analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*, 11(3), 76.
- Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Workforce agility: A systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81), 155-167.
- Troy, A. S., Willroth, E. C., Shallcross, A. J., Giuliani, N. R., Gross, J. J., & Mauss, I. B. (2023). Psychological resilience: an affect-regulation framework. *Annual review of psychology*, 74(1), 547-576.
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 35-45.
- Viranda, C., Safitri, I., & Hidayat, S. (2023). Psychometric properties of the workforce agility scale. *Psychological Research on Urban Society*, 6(2), 3.
- Wei, C. Y., & Zainal, N. (2023). A New Era of Leadership: Emotional Intelligence, Self-Reflection, Agility. *Jurnal ILMI*, 13(1), 140-148.