

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

# اثر تطبيق الذكاء العاطفي في سياسات الإدارة الحديثة بقطاع الحكومي الإداري

أسم الطالب

آتور نمرود الاشوري

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| أ.....  | اسم البحث                                        |
| ب.....  | جدول المحتويات                                   |
| 1.....  | قائمة الاشكال                                    |
| 2.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 3.....  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 4.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 4.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 4.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 4.....  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 5.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 5.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 5.....  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 5.....  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 6.....  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 6.....  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 7.....  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 8.....  | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 8.....  | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 9.....  | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 10..... | 2.1. المقدمة:                                    |
| 11..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 12..... | 2.3. المتغير التابع                              |
| 13..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 16..... | 2.5. الخاتمة                                     |
| 18..... | قائمة المراجع                                    |
| 19..... | 3 الملاحق                                        |



|                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>قائمة الاشكال:-</b>                                                                                     |
| <b>6 نموذج البحث (اعداد الطالب): 1 رسم توضيحي</b><br><b>7 ملخص منهج البحث (اعداد الطالب): 2 رسم توضيحي</b> |

# 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، إلا أنها تواجه تحديات جمة تتجاوز الجوانب التقنية لتتطال الأبعاد البشرية والتفاعلية.

فبينما تُركز السياسات التقليدية على الكفاءة الذهنية والإجرائية، يُبرز الواقع قصوراً في التعامل مع تعقيدات العلاقات الإنسانية وضغوط العمل، مما يؤثر سلباً على الأداء العام ورضا المواطنين.

وقد كان هناك فجوات وعدم فهم الصورة الشاملة لتكوين مفهوم واضح لحل كثير من معضلات العمل التي يواجهها الموظف وكذلك المتعامل في القطاعين الحكومي والخاص.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق الذكاء العاطفي في معالجة هذه التحديات، وتقديم إطار عمل مقترح لدمج مكوناته في سياسات الإدارة الحكومية الحديثة، بما يعزز فعالية القيادة، ويحسن جودة الخدمات، ويزيد من ثقة الجمهور.

## 1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الحكومية، أصبح من الضروري تبني أساليب إدارية حديثة تساهم في تحسين كفاءة العمل وتعزيز بيئة العمل الداخلية. ويُعد الذكاء العاطفي أحد أبرز المفاهيم المعاصرة التي أثبتت فاعليتها في دعم السياسات الإدارية، من خلال تعزيز قدرة القادة والموظفين على فهم مشاعرهم والتحكم فيها، والتفاعل بفعالية مع الآخرين. إن دمج الذكاء العاطفي في السياسات الإدارية بالقطاع الحكومي لا يساهم فقط في رفع جودة الأداء المؤسسي، بل يعزز من رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء، ويخلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتواصل الإيجابي والقيادة الواعية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

غياب تعريف موحد للذكاء العاطفي يجعل من الصعب الاتفاق على إطار نظري واضح وقلة دمج الذكاء العاطفي في النظريات الإدارية التقليدية، مما يقلل من فهم دوره في صنع السياسات نقص الدراسات المتخصصة في السياق الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

قلة البرامج التدريبية المتخصصة في الذكاء العاطفي للموظفين والقادة الحكوميين ضعف دمج الذكاء العاطفي في عمليات اتخاذ القرار الإداري والسياسات التنظيمية مع غياب مؤشرات قياس واضحة لتقييم أثر الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف يساهم الذكاء العاطفي في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية؟

## 1.3. أهمية الدراسة

### 1.3.1. على المستوى النظري:

الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية حول الذكاء العاطفي في السياق الإداري الحكومي وتقديم إطار نظري يساعد على فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية الحديثة مما يساعد على سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق الذكاء العاطفي في القطاع العام.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تعزيز كفاءة القيادات الإدارية في التعامل مع الموظفين والمواقف المختلفة بذكاء عاطفي والمساهمة في تحسين بيئة العمل الحكومية وزيادة رضا الموظفين مما يدعم اتخاذ قرارات أكثر توازناً وفعالية من خلال فهم العواطف وإدارتها.

## 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال البحث الرئيسي:

ما مدى تأثير تطبيق الذكاء العاطفي على سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تدمج السياسات الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي عناصر الذكاء العاطفي؟
2. ما دور الذكاء العاطفي في تطوير العلاقات الوظيفية واتخاذ القرار ضمن السياسات الحكومية؟
3. ما التحديات التي تواجه دمج الذكاء العاطفي في سياسات الإدارة الحديثة بالقطاع الحكومي؟

## 1.5. أهداف الدراسة

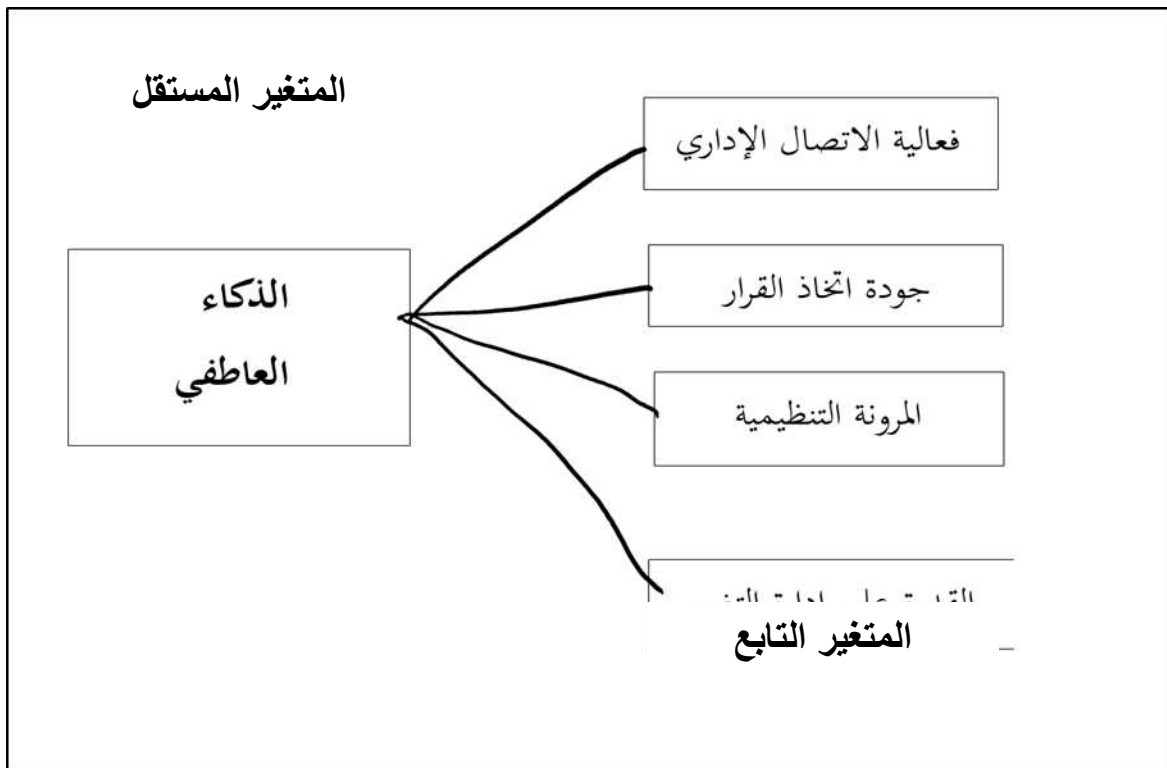
1. تحليل مفهوم الذكاء العاطفي وأبعاده النظرية والتطبيقية في السياق الإداري الحكومي.
2. تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية الحديثة ومدى تأثيره على فعالية تلك السياسات.
3. استكشاف مدى توظيف الذكاء العاطفي في صنع القرار وصياغة السياسات داخل المؤسسات الحكومية.
4. تقييم أثر الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي العام من خلال سياسات الإدارة المعتمدة.
5. تقديم توصيات عملية لدمج الذكاء العاطفي في السياسات الإدارية الحكومية بهدف تحسين الكفاءة والاتصال المؤسسي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وتطوير سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي.

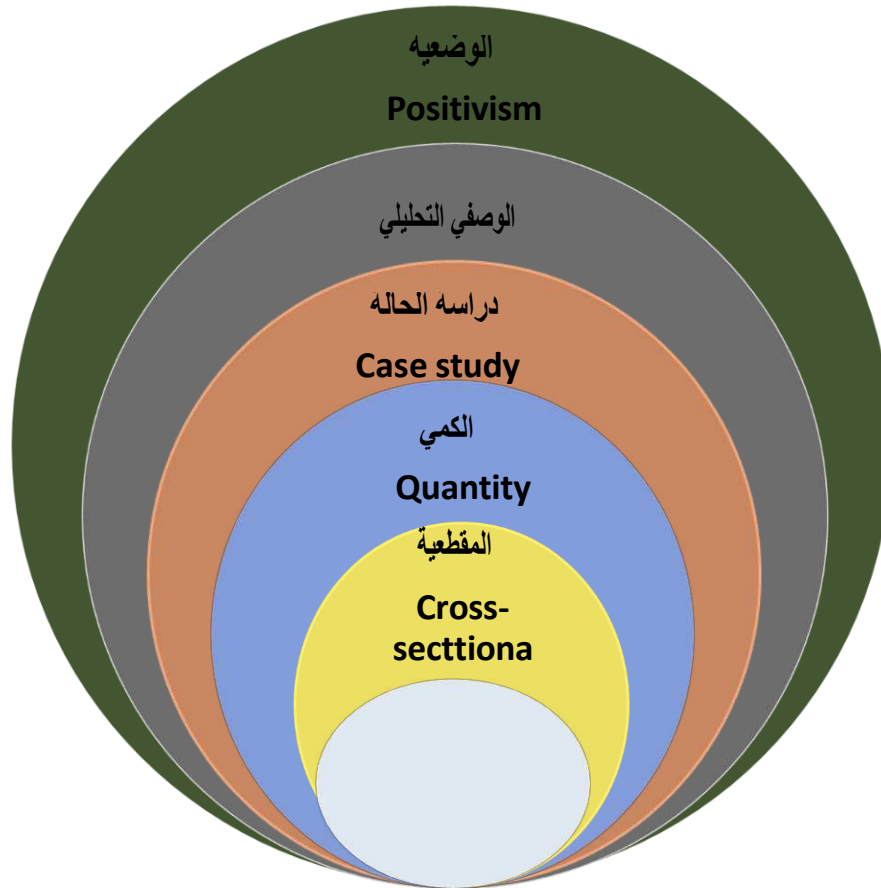
## 1.7. نموذج الدراسة

رسم توضيحي 1: نموذج البحث (اعداد الطالب)



## 1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)
- منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي
- استراتيجية البحث: المسح الميداني
- اختبار البحث: كمي
- الأفق الزمني: مقطعي (Cross-sectional)
- تقنيات جمع البيانات: الاستبيانات المغلقة
- تقنيات تحليل البيانات: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS



رسم توضيحي 2: ملخص منهج البحث (اعداد الطالب)

## 1.9. الدراسة الميدانية

سنقوم بعمل دراسة ميدانية في مؤسسة حكومية خدمية على سبيل تطبيق الدراسة على ارض الواقع وعملية الدراسة تقوم على الاستبيانات والاسئلة الخاصة علي ذات الدراسة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الاول : المقدمة – الاطار العام
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة :

تشهد المؤسسات الحكومية في العصر الحديث تحولات كبيرة في مفاهيم الإدارة، إذ لم يعد النجاح الإداري مرهوناً فقط بالمهارات التقنية أو القرارات التنظيمية، بل أصبح الذكاء العاطفي أحد العوامل الحاسمة في بناء بيئة عمل فعالة ومتوازنة. فالقيادة التي تعتمد على الذكاء العاطفي تتيح فهماً أعمق لانفعالات الأفراد ودوافعهم، مما يساهم في تحسين التواصل، وتعزيز الانتماء، ورفع مستويات الأداء الوظيفي.

في سياق السياسات الإدارية الحديثة، يُعد تطبيق الذكاء العاطفي أداة فعالة لدعم اتخاذ القرار، واحتواء النزاعات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، خاصة في بيئات العمل الحكومية التي تتسم بتعدد المستويات الإدارية وتشعب العلاقات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى دراسة الأثر الذي يُحدثه الذكاء العاطفي في تطوير تلك السياسات وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

وفي هذا يشير غولمان ( Daniel Goleman, 1995 ) هو أحد أبرز الباحثين في مجال الذكاء العاطفي، إلى أن:

"الذكاء العاطفي لا يقل أهمية عن الذكاء العقلي، بل قد يتجاوزه في تحديد نجاح الفرد في حياته الشخصية والمهنية".

لذا فإن تحليل مدى توظيف الذكاء العاطفي في السياسات الإدارية الحكومية يمثل خطوة مهمة نحو تطوير أداء القطاع العام، وتحقيق جودة في تقديم الخدمات بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

## 2.2. المتغير المستقل : تطبيق الذكاء العاطفي

يُعد تطبيق الذكاء العاطفي من أبرز التوجهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز فعالية القادة وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات، ولا سيما في القطاع الحكومي. فالموظف أو القائد الذي يمتلك القدرة على التعرف على مشاعره والتحكم بها، وفهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بشكل إيجابي، يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، وقيادة الفرق بفعالية، وتقليل مستويات التوتر والصراعات داخل المنظمة.

ويشمل الذكاء العاطفي عناصر متعددة مثل: الوعي الذاتي، والتحكم الذاتي، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية؛ وهي عناصر تشكل قاعدة قوية لتحسين سلوكيات الأفراد وتعزيز الأداء التنظيمي. من خلال توظيف هذه الأبعاد، يمكن للإدارات الحكومية أن تحقق مستويات أعلى من الانضباط والتماسك المهني، وتدفع نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة ومرونة.

وقد أكد "بار-أون" (bar-on, 2006) أحد رواد هذا المفهوم :

"الذكاء العاطفي لا يرتبط فقط بالقدرة على إدارة العواطف، بل هو أيضاً مهارة حيوية للتعامل مع ضغوط الحياة ومتطلباتها اليومية، خاصة في البيئات المعقدة كالقطاع الحكومي".

ومن هذا المنطلق، يمثل تطبيق الذكاء العاطفي في المؤسسات الحكومية خطوة ضرورية لتحسين جودة القيادة، وتعزيز التفاعل المؤسسي، وتطوير السياسات الإدارية بما يتماشى مع معايير الأداء الحديث.

### 2.3. المتغير التابع (الثاني) : في سياسات القطاع الحكومي :

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات الإدارة والحوكمة، أصبحت سياسات الإدارة الحديثة ضرورة ملحة لتطوير أداء القطاع الحكومي ورفع كفاءته التشغيلية. تقوم هذه السياسات على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمرونة التنظيمية، والتركيز على النتائج، وهي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين والمستفيدين من الخدمات.

إن السياسات الإدارية الحديثة لا تكتفي فقط بوضع اللوائح والتعليمات، بل تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة والتواصل الفعال وتمكين الكوادر البشرية. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دمج الذكاء العاطفي كأداة فاعلة في تصميم وتنفيذ السياسات، لما له من دور في تحسين عمليات صنع القرار، وإدارة التغيير، والتفاعل مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وقد أشار (1994) "Mintzberg" ، أحد منظري الإدارة الحديثة، إلى أن:

"الإدارة ليست فقط في التخطيط والتنظيم، بل في فهم البشر الذين تُطبَّق عليهم تلك الخطط، وهذا ما يُميز السياسات الناجحة عن غيرها".

ومن هنا، فإن مواهمة الذكاء العاطفي مع سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي يفتح آفاقاً جديدة لتطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق أهداف التنمية الإدارية بكفاءة واستدامة، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب فهماً عميقاً للسلوك البشري داخل التنظيم.

## 2.4. العلاقة بين المتغيرات في البحث:

تُعد العلاقة بين تطبيق الذكاء العاطفي في القيادات الإدارية وسياسات الإدارة الحديثة من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية من حيث تعقيد بيئات العمل وتنوع متطلباتها. يهدف هذا التحليل إلى استعراض كيف تناولت الدراسات السابقة هذه العلاقة، مع إبراز الأنماط البحثية السائدة، ومناقشة الصراعات والاختلافات البحثية، بالإضافة إلى تحديد الفجوات التي تحتاج إلى المزيد من البحث.

### • تحليل العلاقة بين المتغيرات

تؤكد معظم الدراسات أن الذكاء العاطفي، باعتباره قدرة القادة والموظفين على التعرف على مشاعرهم ومشاعر الآخرين والتحكم فيها، يعد أداة أساسية لتعزيز جودة وكفاءة سياسات الإدارة الحديثة. فالتطبيق الفعلي للذكاء العاطفي ينعكس على تحسين مهارات القيادة، وزيادة قدرة المؤسسات على إدارة التغيير، وتعزيز التواصل الداخلي، وهو ما يعد أساساً لبناء سياسات مرنة وقابلة للتكيف مع متطلبات العصر.

في هذا السياق، يرى "غولمان" (1995) أن الذكاء العاطفي يشكل أكثر من مجرد مهارة شخصية، بل هو عامل أساسي يؤثر في نجاح القادة وقدرتهم على تطوير وتنفيذ سياسات إدارية فعالة. أما "بار-أون" (2006) فيشدد على أن الذكاء العاطفي يمثل مهارة حيوية لإدارة الضغوط والتعامل مع بيئات العمل المعقدة، ما يرفع من فعالية تطبيق السياسات الحكومية الحديثة.

ومن جانب آخر، يبرز "منتزبرغ" (1994) دور الفهم العميق للبشر والعلاقات الإنسانية في نجاح السياسات الإدارية، ما يعزز الترابط بين الذكاء العاطفي والسياسات الحديثة التي تتطلب استجابة مرنة للواقع التنظيمي والإنساني.

#### • الأنماط البحثية في الأدبيات

تركيز على الدور القيادي للذكاء العاطفي: معظم الدراسات تركز على كيف يؤثر الذكاء العاطفي لدى القادة على جودة صنع القرار وفاعلية تنفيذ السياسات.

اهتمام بالبيئات المعقدة: تم تسليط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي في التعامل مع ضغوط ومتغيرات بيئات العمل، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تتميز بتعقيد هيكلي وبيروقراطي.

تعدد النماذج والمفاهيم: استخدام نماذج مختلفة لقياس الذكاء العاطفي (مثل نموذج غولمان ونموذج بار-أون)، ما يعكس تنوعاً في المفاهيم والأدوات البحثية.

#### • الصراعات والاختلافات في الأدبيات

تفاوت في نتائج الدراسات: بعض الدراسات وجدت تأثيراً قوياً ومباشراً للذكاء العاطفي على السياسات الإدارية، بينما أظهرت دراسات أخرى تأثيراً محدوداً أو غير مباشر، مما يعكس وجود عوامل وسطية أو مؤثرة أخرى لم يتم تناولها بشكل كافٍ.

اختلاف في تعريف الذكاء العاطفي: هناك جدل حول تعريف الذكاء العاطفي وأبعاده، ما يؤثر على طريقة قياسه وربطه بالسياسات الإدارية.

تباين في نطاق البحث: بعض الدراسات تركز على القطاع الخاص أو المؤسسات غير الحكومية، مما يضعف إمكانية تعميم النتائج على القطاع الحكومي.

محدودية البحث في السياقات العربية: قلة الدراسات التي تعالج العلاقة في البيئات الحكومية العربية، مع اختلافات ثقافية وتنظيمية قد تؤثر على طبيعة العلاقة.

#### • الفجوات البحثية

نقص الدراسات الميدانية التطبيقية: الحاجة إلى بحوث ميدانية تقيس تأثير الذكاء العاطفي في صياغة وتنفيذ سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي بشكل مباشر.

غياب التكامل بين المتغيرات: معظم الدراسات تعالج الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية كمواضيع منفصلة، مع قلة النماذج المفاهيمية التي تدمج بينهما في تحليل موحد.

ضرورة تطوير أدوات قياس موحدة: لتسهيل مقارنة النتائج وتوحيد المفاهيم بين الباحثين، لا سيما في السياقات الحكومية.

التركيز على الأبعاد الثقافية والاجتماعية: التي قد تؤثر على العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات، وهو جانب لم تحظ به الدراسات الكافية.

## 2.5. الخاتمة:

## 2.6. ملخص الاطار النظري :-

تلخص نتائج الأدبيات السابقة في التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي كعامل مؤثر في تحسين جودة وفعالية سياسات الإدارة الحديثة، خاصة في بيئات العمل الحكومية المعقدة والمتغيرة. يُبرز الذكاء العاطفي دوره في تعزيز مهارات القيادة، إدارة ضغوط العمل، وتحسين التفاعل الإنساني داخل المؤسسات. كما يشير إلى أن فهم الأبعاد الإنسانية والتنظيمية يلعب دورًا حاسمًا في نجاح السياسات الإدارية. مع ذلك، تظهر الدراسات تفاوتًا في قوة العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية بسبب اختلاف التعريفات وأساليب القياس، مما أدى إلى نتائج غير متجانسة. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص واضح في البحوث التطبيقية في القطاع الحكومي العربي، مما يبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات لسد هذه الفجوة.

تشير نتائج الأدبيات السابقة إلى عدد من الآثار المهمة التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في الأبحاث المستقبلية، حيث تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية تطبيقية داخل مؤسسات القطاع الحكومي في الدول العربية لفحص أثر الذكاء العاطفي على السياسات الإدارية بشكل مباشر وواقعي. كما يتطلب الأمر تطوير نماذج مفاهيمية متكاملة تربط بين أبعاد الذكاء العاطفي المختلفة

والسياسات الإدارية الحديثة، بما يعكس التداخل بين المهارات الشخصية وصنع القرار المؤسسي. ومن المهم كذلك صياغة أدوات قياس موحدة ومتوافقة ثقافيًا تسمح بقياس الذكاء العاطفي بدقة ضمن السياقات الإدارية المحلية. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تركز البحوث المستقبلية على دراسة الأبعاد الثقافية والاجتماعية وتأثيرها في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسياسات الإدارية، خاصة وأن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تحديد فاعلية ونجاح تطبيق السياسات المعتمدة على الذكاء العاطفي.

تُسهم هذه الدراسة في إثراء المجال العلمي من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء العاطفي وتطوير سياسات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث، خصوصًا في السياقات العربية. وتكمن أهمية هذه المساهمة في تقديم إطار تحليلي يمكن أن يساعد الباحثين والممارسين على فهم أعمق لكيفية توظيف الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الإداري وتعزيز فاعلية صنع القرار. كما توفر الدراسة أساسًا لبناء نماذج بحثية مستقبلية وأدوات قياس تتناسب مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات الحكومية، مما يفتح المجال لتطبيقات عملية أكثر كفاءة في تطوير السياسات الإدارية المستجيبة للاحتياجات الإنسانية والتنظيمية في آنٍ واحد.

## قائمة المراجع

- ٖٖ غولمان، دانيال. (2005). الذكاء العاطفي: لماذا هو أهم من معدل الذكاء (ترجمة سعيد الحسيني). الرياض: مكتبة جرير. (العمل الأصلي نُشر عام 1995).
- ٖٖ بار-أون، ريوفين. (2006). نموذج بار-أون للذكاء العاطفي-الاجتماعي. بسيكوثيما، 18(الملحق)، 13-25. (نُشر العمل الأصلي باللغة الإنجليزية).
- ٖٖ منتزيرغ، هنري. (1994). صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي. نيويورك: دار ذا فري برس. (نُشر العمل الأصلي باللغة الإنجليزية).

### 3 الملاحق :-

#### 3.1. الاستبيان :