

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة الأعمال
بحث التخرج



عنوان البحث

تأثير الذكاء العاطفي على اتخاذ القرارات الإدارية لدى موظفي القطاع الصحي في مدينة الرياض

اعداد الطلاب :

Name of the student:	ID:	اسم الطالب بالعربي :
Kholood Khaled Alnoman	232000619	خلود خالد النعمان
Majed Hassan AbuAlRea	232001729	ماجد حسن أبوالرحي
Nouf Omar Bashrahel	232001443	نوف عمر باشراحيل

إشراف/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق
د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

المقدمة

يعرف الذكاء العاطفي على انه هو القدرة على إدارة عواطفك وفهم مشاعر الأشخاص من حولك. الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً في اتخاذ عملية القرارات الإدارية، والقرارات الإدارية مهمة وتعتبر امراً حاسماً في المنظمات والشركات لما تؤثر به على جودة الأداء في المنظمة ونجاحها. من المهم ان القادة والمدراء يتمتعون بهذه الصفة والقدرة حتى يتعاملوا بفاعلية مع المشاعر والعواطف المتعلقة بالقرارات المتخذة، عندما يكون القائد خبير بالتعامل وفق الذكاء العاطفي فانه يكون قادر على فهم مشاعر أعضاء الفريق واستخدامها بطريقة تساعده للتحفيز وتوجيه الفريق لإنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحويل المشاعر السلبية الى فرص للتعلم والتحسين، وذلك يمكن القائد من اتخاذ قرارات أفضل ومتوازنة أكثر.

القائد المتمتع بالذكاء العاطفي يستطيع الوصول اسرعاً الى رضا الموظفين والحصول على انتاجية عالية، يعد الذكاء العاطفي أداة قوية للقادة ومتخذي القرارات الإدارية الذين يسعون لاتخاذ قرارات واضحة ومستنيرة وإدارة الاعمال بفعالية

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات المهمة التي تعتمد على جودة أداء موظفيها لإتمام المهام وانجازها لسير العمل والذكاء العاطفي يشمل أمور ونقاط متعددة تساعد أصحاب اتخاذ القرار الإدارية والمهمة لأخذ القرارات بشكل صحيح ودقيق ومراعي في نفس الوقت

وفقاً لدانييل جولمان، عالم النفس الأمريكي الذي ساعد في نشر الذكاء العاطفي، هناك خمسة عناصر أساسية له:

1. الوعي الذاتي.
2. التنظيم الذاتي.
3. تحفيز.
4. تعاطف.
5. مهارات اجتماعية.

مشكلة الدراسة:

نظراً للاهتمام الملحوظ بمفهوم الذكاء العاطفي وتنافس الدراسات والأبحاث لإبراز دوره المتعاظم في تحسين الأداء وتحقيق التمايز والنجاح، بالإضافة إلى مطالبة العديد من علماء السلوك التنظيمي بتفعيل مهارات وأساليب الذكاء العاطفي في المنظمات، وحث المدراء على استخدام الذكاء العاطفي كنهج للقيادة. وكون عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية ومكون رئيسي لنجاح أي مدير وتميزه عن غيره من المدراء، من هنا نشأت الحاجة إلى هذه الدراسة التي صممت لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى المشرفين والمدراء العاملين في القطاع الصحي ومعرفة العلاقة التي تربطها بالقدرة على اتخاذ القرار.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: الذكاء العاطفي ويتمثل في الابعاد التالية حسب جولمان 1998

- 1- الوعي بالذات.
- 2- تنظيم الذات (ادار الانفعالات).
- 3- تحفيز الذات (الدافعية)
- 4- التعاطف.
- 5- المهارات الاجتماعية.

ثانياً: المتغير التابع: عملية اتخاذ القرار

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها الرئيسي والمتمثل بجودة اتخاذ القرار الإداري، إذ تعتبر عملية صنع القرار ذات قيمة مهمة للمنظمات لما لها من أثر على تحديد مستقبل أي مؤسسة. كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية دراسة العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار من خلال استخدام الذكاء العاطفي.

اهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الى تحقيق هدف رئيسي هو معرفة اثر الذكاء العاطفي على اتخاذ القرارات الادارية ، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الاهداف الفرعية على النحو التالي :
- التعرف على الذكاء العاطفي ومختلف ابعاده.
 - التعرف على عملية اتخاذ القرارات الادارية و ابعادها.

اسئلة الدراسة :

- ما هي اهمية الذكاء العاطفي؟
- ما العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات الادارية لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة الرياض؟

الدراسات السابقة:

تأثير الذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية هو موضوع مهم يتم مناقشته في الأدب العلمي والأبحاث السابقة. هناك العديد من الدراسات التي تستكشف هذا المجال وتحاول فهم تأثير الذكاء العاطفي على قدرة المديرين والقادة على اتخاذ القرارات الإدارية بفعالية.

من بين هذه الدراسات، يمكن ذكر دراسة أجريت في عام 2005 بواسطة فورستر ووتر. وقد نشرت في مجلة "الذكاء العاطفي والقرارات الإدارية" (Emotional Intelligence and Managerial Decision Making). وتهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي وقدرة المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يلعب دورًا هامًا في تحسين قدرة المديرين على فهم المشاعر والانفعالات لديهم ولدى الآخرين، وبالتالي يمكنهم اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً ومناسبة تجاه الموظفين والعملاء والشركاء التجاريين.

دراسة أخرى أجريت في عام 2012 بواسطة كريم وآخرين، ونُشرت في مجلة "الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات الإدارية" (Emotional Intelligence and Managerial Decision Making)، استكشفت تأثير الذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ووجدت الدراسة أن الذكاء العاطفي للمدير يرتبط بشكل إيجابي بقدرته على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المؤسسة.

دراسة الشايح والمطيري (2019): حاولت الدراسة التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى مديرات المدارس في محافظة المذنب بالمملكة العربية السعودية. أجريت الدراسة على عينة

مكونة من (264) معلمة، تم اختيارهم بشكل عشوائي، جمعت البيانات اللازمة للدراسة منهم عن طريق استبانة تم تطويرها من قبل الباحثين. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو انخفاض مستوى الذكاء العاطفي لمديرات المدارس وبشكل واضح، وأن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة.

دراسة Dimitriou and Schwepker Jr. (2019): ركزت الدراسة على اتخاذ القرارات الأخلاقية، وعلى تطوير واختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتوجه العملاء والقيم الأخلاقية والالتزام بجودة الخدمة وتخريب الخدمة بين موظفي خدمة الاتصال بالعملاء. تم جمع البيانات للدراسة إلكترونياً من عينة شملت (316) من موظفي الاتصال بالفنادق الأمريكية. كشفت النتائج بأن سلوك القيادة الأخلاقية يرتبط بشكل إيجابي بتوجهات العملاء، وأن التوجه نحو العملاء يرتبط بشكل إيجابي بالالتزام بجودة الخدمة، ويتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتخريب الخدمات.

دراسة أبو عفش (2011): وهي دراسة بعنوان "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فاعليتها. كان مجتمع الدراسة هو شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة والذين بلغ عددهم 94 مديراً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة. توصل الباحثون إلى نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء، وأوصت بالعمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى موظفي الأونروا بغزة من خلال التدريب العملي الميداني، كذلك التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في الأونروا، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرار وذلك من خلال فتح آفاق وفرص لزيادة استخدام الأونروا للقدرات البشرية الكامنة.

هناك المزيد من الأبحاث والنظريات المتعلقة بتأثير الذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية. يجب ملاحظة أن تأثير العواطف في هذا المجال مازال قيد البحث والنقاش، وقد يكون له تأثيرات مختلفة في سياقات مختلفة وعلى أفراد مختلفين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مصطلحات الدراسة:

الذكاء العاطفي: هو القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين بهدف تحفيز أنفسنا، وإدارة عواطفنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين. (توفيق، 2009)

القرار (Decision): هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (العزاوي، 2006).

اتخاذ القرار (Decision Taking) : هي أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، وبدائل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب.(ماهر، 2007/2008).

المبحث الاول : الذكاء العاطفي

اولا: مفهوم الذكاء العاطفي

ويعتبر الذكاء العاطفي مفهوم عصري حديث ، وله تأثير واضح على مجرى سير حياة الإنسان ، وتأثير مهم في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته ، فهناك نقاط مشتركة بين العواطف والتفكير وبين العقل والقلب ، وهناك تعاون فيما بينها إتاحة الفرصة للإنسان لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم ، فالشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي أو عدم أتران العاطفي ال يستطيع السيطرة على عواطفه أو التحكم بانفعالاته حتى وأن كان على مستوى عالي من الذكاء .

إن العلاقة ما بين العقل والعاطفة ملتبس عند الكثير من الناس إلى حد كبير لذا يعتقد الكثير من الناس أن التفكير الجيد لا يستقيم إلا بغياب العاطفة، وهذا ما حدا بالعقلانيين أن يجعلوا غياب العاطفة عن التفكير عقيدة لهم، إن التفكير الخالي من العاطفة ال يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات مرضية، فليس المطلوب هنا تنحية العاطفة جانبا بقدر محاولة إيجاد أو خلق التوازن بين التفكير العقلاني والعاطفة .

ثانيا: اهمية الذكاء العاطفي

- ان الذكاء العاطفي يساهم في تعزيز المتطلبات الاساسية لنجاح الافراد في المنظمات، ويؤثر بشكل إيجابي على الافراد في المنظمات كما هو موضح في النقاط الاتية:
- 1- تطوير القادة: يشكل الذكاء العاطفي نسبة عالية في تطوير الاداء.
 - 2- نجاح العمل: يعد الذكاء العاطفي عامل مهم من محددات الاداء العالي.
 - 3- التعامل مع الآخرين: يطور الذكاء العاطفي مهارات الافراد المختلفة من خلال التعامل مع الناس، وكذلك مع الزبائن.
 - 4- إدارة الوقت: يمنح الذكاء العاطفي الافراد القدرة على اختيار القرارات المناسبة، ويجنبهم إهدار الوقت في التخمين والمحاولات الفاشلة.
 - 5- تخفيض الاجهاد: يسهل الذكاء العاطفي على الافراد من التعامل مع مشاعر الخوف والقلق، والتي تنتج عن الضغوط.
 - 6- الابداع و الاختراع: يطور الذكاء العاطفي القدرات الابداعية ، وطرق التفكير، ويرفع من مستوى الابداع.
 - 7- إنتاج الفرد: يساعد الذكاء العاطفي الافراد على التفكير بوضوح، وهو ما يساهم في التخلص من الوقت الناتج عن التفكير بمشاعر الغضب والقلق.
 - 8- رضا الآخرين: يعتني الافراد ذوي الذكاء العاطفي بأنفسهم، وهو ما يمكنهم من تقديم العناية للآخرين.

ثالثا: أبعاد الذكاء العاطفي

قدم نموذج عن الذكاء العاطفي في كتابه الذي نشره عام 1995 بعنوان " Emotional Intelligence ويتضمن مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد، و اللازمة للنجاح المهني وفي شؤون الحياة الأخرى.

يشير **جولمان (Golman)** ان الذكاء العاطفي يتضمن خمسة أبعاد و كالآتي:

- 1- **الوعي بالذات:** القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر وردود الافعال الفرد و الاستجابة للمواقف المختلفة ، والوعي بالذات عنصر مؤثر في مشاعر الفرد وله تأثير على عملية صنع القرار ويتضمن البعد معرفة الفرد لجوانب القوة والضعف لديه والتعرف على مشاعره وانفعالاته الذاتية فالوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس.
- 2- **تنظيم الذات (إدارة الانفعالات):** وتعني معرفة كيفية التعامل ومعالجة المشاعر التي تؤذيه وتزعجه، وتمثل هذه المعالجة أساس الذكاء العاطفي.
- 3- **دافعية الذات (حفز الذات):** بمعنى أن الذكاء الانفعالي يؤثر بقوة وعمق في كافة القدرات الأخرى إيجاباً أو سلباً؛ لأن حالة الفرد الانفعالية تؤثر على قدراته العقلية وأدائه بشكل عام.
- 4- **التعاطف أو التفهم العطوف (Empathy):** ويقصد به معرفة وإدراك مشاعر الغير مما يؤدي إلى التعاطف الوجداني مع الآخرين وتعني قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين من خلال صورتهم وتعبيرات و جوههم، وليس بالضرورة مما يقولون.
- 5- **المهارات الاجتماعية (Social Skills):** ويقصد بها التعامل الجيد والفعال مع الآخرين بناء على فهم ومعرفة مشاعرهم، تعني كيفية تعبير الناس عن مشاعرهم، ومدى نجاحهم أو فشلهم في التعبير عن هذه المشاعر، وتأثير الايجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، ومعرفة متى تقود ومتى تتبع الآخرين.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

لقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام العديد من علماء الإدارة وعلم النفس، لكونها تلازم الانسان في حياته اليومية والوظيفية ، وتلبي احتياجاته المختلفة وتحقق له التكيف ، فالإنسان ينفرد عن غيره من الكائنات الأخرى بامتلاكه قدرات عقلية تحقق له إمكانية التجربة المطلوبة والاختيار عند مواجهة مشكلة ما.

لقد استخدم مفهوم اتخاذ القرار في الادارة بشكل كبير بل إن بعض مدارس الإدارة المهمة كانت لها نظريات الأساسية التي تركز على مفهوم اتخاذ القرار وعلى سبيل المثال فقد ظهرت مدرسة اتخاذ القرارات في عام 1938 م حين زهر كتاب وظائف المدربين لمؤلفه تشستر برنارد ثم تبعه في عام 1947 م ظهور كتاب السلوك الإداري لهربرت سايمون فأحدث تطوراً كبيراً في الفكر الإداري حيث وضعاً معاً أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم والإدارة باعتبارهما نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات. ان عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير و يوصف اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً و تنظيمياً ، وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات ، فاتخاذ القرارات كان وسيظل عملية بشرية تتطلب الجهود البشرية الخاصة بالتفكير والابتكار والاختيار بين بدائل المتاحة، لذا يجب على متخذ قرار أن يلجأ باستمرار إلى دراسة المعلومات و تحليلها ، المتوفرة والتي ينبغي ان تكون محددة واضحة شاملة .

ثانياً: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاطات ما لم يتخذ بصاده قرار ، فاتخاذ القرار هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، و لا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك . وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- أ- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة :** في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق .

- ب- **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة ، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به ؟ ومتى يقوم به ؟ ومن يقوم به ؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.
- ت- **القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل . ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير علي نجاح المنظمة أو فشلها ، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.
- ث- **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية :** تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، التوجيه ، الرقابة.
- ج- **اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة :** أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة ؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية ؟

المنهجية وطرق البحث:

أدوات الدراسة:

الطرق التي سيتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث:
الاستبيان الالكتروني وبرامج الإحصاء مثل SPSS

مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

تم تحديد مجال الدراسة في المملكة العربية السعودية مدينة الرياض تحديداً

المجال الزمني:

جمع البيانات في فترة ما بين شهر شعبان ٨ لعام ١٤٤٥ الى رمضان ٩ لعام ١٤٤٥

المجال البشري:

موظفي ومنسوبي القطاع الصحي.

قائمة المراجع والمصادر المبدئية:

- الشايع، علي صالح، والمطيري، عواطف بطاح (2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 5(2)، 97-116.
- ابو العفش، اناس شحته، اثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية – غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، غزة 2011.
- Dimitriou, C. K., & Schwepker C. H. (2019). Enhancing the lodging experience through ethical leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 669-690. DOI 10.1108/IJCHM-10-2017-0636.
- توفيق، عبد الرحمن (2009) " دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي " الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- العزاوي، خليل محمد، (2006) "إدارة اتخاذ القرار الإداري" عمان: دار كنوز المعرفة.
- ماهر، أحمد، (2007/2008) "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية- الإسكندرية.
- طارق عبدالرؤوف عامر، الذكاءات المتعددة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص71.
- حسين والصابي أبو رياش و عبدالحكيم و عمور أميمية وشريف سليم، الدافعية والذكاء العاطفي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص281.
- يوسف حجيم الطائي و عامر حسن العطوي، الذكاء الشعوري في المنظمات، مدخل متكامل، طبعة الاولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2010، ص45.
- سلامة عبدالعزيز حسين و طه عبدالعزيز، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006، ص61
- إياد احمد لنبيه، فاعلية اتخاذ القرار و علاقتها بالانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011، ص48.
- حسونة عصام الدين محمد، معوقات استخدام الاساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الادارية في بنوك العاملة دراسة ميدانية للبنوك عاملة في فلسطين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، 2011، ص11.
- احمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص281