

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدربي المدارس
الابتدائية لمدينة غرداية
دراسة ميدانية بابتدائيات مدينة غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد
البشرية

إعداد الطالبة: صاحبي جهمينة.
تحت إشراف : أ. د/ معمر حمزة.
السادة الأعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
خطارة عبد الرحمان	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	رئيسا
معمر حمزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
الواهج ربيع	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدربي المدارس
الابتدائية لمدينة غرداية
دراسة ميدانية بابتدائيات مدينة غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

صاحبي جهمينة.

تحت إشراف:

أ. د/ معمر حمزة.

السادة الأعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
خطارة عبد الرحمان	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	رئيسا
معمر حمزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
الواهج ربيع	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم .. الحمد لله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده ، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى اله وصحبه اجمعين... إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى القلب الرحيم: للتي رعتني بعطفها وحنانها، إلى الروح التي كانت وما زالت رمزا للتضحية والعطاء، إلى من أضاءت في عقلي ونهجي نور المعرفة: أُمي الغالية الحبيبة جاب الخير جنات، أدامك الله تاجا فوق رأسي.

إلى ذلك الرجل العظيم الذي علمني أن العلم هو سبيل الارتقاء، والذي طالما شبعني على طلب العلم، وكان السبب الرئيسي لوصولي إلى هنا: والذي صاحبي رشيد، دمت لي فخرا أسمى وأعلو به. إلى من كان السند والداعم الرئيسي لي، إلى قوتي وقت ضعفي، إلى من كان اتكائي وجبلي: أخي صاحبي محمد الأمين.

إلى من يجري حبهم في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إخوتي: أختي صاحبي نجمة وأخي صاحبي إبراهيم الخليل، إلى أعز من هم على قلبي لينة وهناء.

إلى صديقتي ورفيقات رحلتي اللتان دعموني وكانوا أوفى وألطف الناصحين طوال السنوات السابقة: حلباوي إكرام وبشنب إكرام.

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع الأساتذة والدكاترة.

لكم جميعكم أهديكم هذا الجهد المتواضع.





شكر:

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم". (سورة إبراهيم الآية 7)

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، وصلي وسلم على حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم، الذي وهبنا الصبر والتحدي لنجعل هذا المشروع علما ينتفع به.

أود أولا أن أتقدم بكل الشكر والعرفان لجامعة غرداية، خاصة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، التي كانت بمثابة الأرض الخصبة لإنتاج هذا العمل المتواضع.

إلى جميع من هم في تخصص علم النفس العمل وتنظيم: من رؤساء أقسام ودكاترة ومراقبين، أتقدم بجزيل الشكر لكم جميعا.

ومن هذا المقام أتقدم بوافر الشكر والعرفان والاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل: الدكتور معمرى حمزة، الذي تفضل مشكوراً بقبوله الإشراف على هذا العمل، والذي غمرني بنبل أخلاقه ورحابة صدره، وحسن توجيهه وإرشاده.

كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وتكبدتهم عناء قراءتها.

ولا يفوتني أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع دكاترة علم النفس العمل وتنظيم. وأختم شكري إلى كل من كان له أثر في انجاز هذا العمل المتواضع، إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد، جزاكم الله عني خيرا كثيرا، والحمد لله أولا وأخيرا.

صاحبي جهينة.

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس بالمرحلة الابتدائية بمدينة غرداية ، وكذا التعرف على الفروق حسب المتغيرات التالية: الجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي: على مجتمع مكون من 90 مدير ومديرة (المسح الشامل) بمدينة غرداية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبيانين: تم التأكد من خصائصها السيكومترية (الصدق، الثبات)، وبعد معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (22.0 spss) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية مرتفع.
 - مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية مرتفع.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية.
 - لا توجد فروق بين الجنسين في الذكاء العاطفي باختلاف الجنس والأقدمية.
 - لا توجد فروق بين الجنسين في اتخاذ القرار باختلاف الجنس والأقدمية.
- الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي-اتخاذ القرار-مدراء المدارس الابتدائية.

Study summary :

The current study aimed to identify the level of emotional intelligence and decision-making among primary school principals, as well as to identify differences based on the following variables : gender and seniority. It also aimed to explore the relationship between emotional intelligence and decision-making among primary school principals. The researcher adopted a descriptive approach : à comprehensive survey was conducted on a population of 90 male and female principals in the city of Ghardaia. To achieve the study's objective, two questionnaires were administered: their psychometric properties (validity, reliability) were verified. After processing the data using appropriate statistical methods and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22.0), the following results were obtained:

- The level of emotional intelligence among primary school principals in Ghardaia is high.
- The level of decision-making effectiveness among primary school principals in Ghardaia is high.
- There is a statistically significant correlation between emotional intelligence and decision-making among primary school principals in Ghardaia.
- There are no gender differences in emotional intelligence based on gender and seniority.
- There are no gender differences in decision-making based on gender and seniority.

Keywords : Emotional intelligence, decision-making, primary school principals.

قائمة المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص باللغة العربية.
IV	الملخص باللغة الإنجليزية.
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
01	المقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
06	01- إشكالية الدراسة.
08	02- تساؤلات الدراسة.
09	03- فرضيات الدراسة.
09	04- أهداف الدراسة
10	05- أهمية الدراسة
11	06- المفاهيم الإجرائية.
11	07- الدراسات السابقة
11	1) دراسات تناولت موضوع: بالذكاء العاطفي.

14	(2) دراسات تناولت موضوع: باتخاذ القرار.
16	(3) دراسة تناولت المتغيرين معا.
18	08- التعقيب على الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: الذكاء العاطفي
22	تمهيد
23	01- مفهوم الذكاء العاطفي.
26	02- الجذور التاريخية للذكاء العاطفي.
28	03- أهمية الذكاء العاطفي.
29	04- أبعاد الذكاء العاطفي.
30	05- قياس الذكاء العاطفي.
35	06- أسس الذكاء العاطفي.
36	07- النماذج المفسرة للذكاء العاطفي.
41	08- مظاهر الذكاء العاطفي.
42	09- استراتيجيات تطوير الذكاء العاطفي.
43	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: اتخاذ القرار
45	تمهيد
46	01- مفهوم اتخاذ القرار.

48	02- أهمية اتخاذ القرار.
49	03- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.
51	04- عناصر اتخاذ القرار.
51	05- مراحل اتخاذ القرار.
53	06- أنواع اتخاذ القرار.
54	07- أساليب اتخاذ القرار.
56	08- العقبات التي تواجه متخذ القرار.
57	09- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
58	10- مميزات وسلبيات اتخاذ القرار.
59	11- معوقات اتخاذ القرار.
60	12- العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار.
61	خلاصة الفصل.
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
63	تمهيد
64	01- منهج الدراسة.

64	02- حدود الدراسة.
65	03- الدراسة الاستطلاعية.
65	04- أدوات الدراسة وخصائصها السيكو مترية.
75	05- مجتمع وعينة الدراسة.
76	06- إجراءات تطبيق الدراسة.
77	07- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
78	خلاصة الفصل.
	الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج
80	تمهيد
81	أولا عرض وتحليل النتائج.
81	01- عرض وتحليل الفرضية الأولى.
82	02- عرض وتحليل الفرضية الثانية.
83	03- عرض وتحليل الفرضية الثالثة.
84	04- عرض وتحليل الفرضية الرابعة.
84	05- عرض وتحليل الفرضية الخامسة.
85	06- عرض وتحليل الفرضية السادسة.

86	07- عرض وتحليل الفرضية السابعة.
86	ثانيا: تفسير ومناقشة النتائج.
86	01- تفسير ومناقشة الفرضية الأولى.
89	02- تفسير ومناقشة الفرضية الثانية.
91	03- تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة.
94	04- تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة.
96	05- تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة.
98	06- تفسير ومناقشة الفرضية السادسة.
99	07- تفسير ومناقشة الفرضية السابعة.
102	استنتاج عام.
103	مقترحات الدراسة.
104	قائمة المراجع.
111	الملاحق.

قائمة الجداول:

الرقم	رقم وعنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم(01) يمثل التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي .	27
02	الجدول رقم(02) يمثل محاور المقياس والسمات والمهارات التي يقيسها كل محور .	31
03	الجدول رقم(03) يمثل كفاءات الانفعالية للذكاء العاطفي ، الإصدار الثاني .	33
04	الجدول رقم(04) يمثل اختبار الذكاء العاطفي حسب ماير وسالوفي وكارينزو .	34
05	الجدول رقم(05) يمثل محاور مقياس الذكاء العاطفي .	35
06	الجدول رقم(06) يمثل بدائل مقياس الذكاء العاطفي .	66
07	الجدول رقم(07) يوضح نتائج الصدق التمييزي للبند لمقياس الذكاء العاطفي .	67
08	الجدول رقم(08) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين البند والدرجة الكلية لبعء الوعي بالذات .	68
09	الجدول رقم(09) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين البند والدرجة الكلية لبعء تنظيم الذات .	69
10	الجدول رقم(10) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين البند والدرجة الكلية لبعء الدافعية .	69
11	الجدول رقم(11) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين البند والدرجة الكلية لبعء التعاطف .	69
12	الجدول رقم(12) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين البند والدرجة الكلية لبعء المهارات الاجتماعية .	70
13	الجدول رقم(13) يوضح نتائج معاملات ألفا كرو نباخ .	70

14	الجدول رقم(14) يوضح نتيجة ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.	71
15	الجدول رقم(15) يوضح بدائل مقياس اتخاذ القرار.	71
16	الجدول رقم(16) يوضح الصدق التمييزي للبند لمقياس اتخاذ القرار.	72
17	الجدول رقم(17) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على البند والدرجة الكلية للمقياس.	73
18	الجدول رقم(18) يوضح ثبات مقياس اتخاذ القرار بمعادلة ألفا كرو نباخ.	74
19	الجدول رقم(19) يوضح ثبات مقياس اتخاذ القرار بطريقة التجزئة النصفية.	74
20	الجدول رقم(20) يوضح توزيع المدراء على مدينة غرداية.	75
21	الجدول رقم(21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	75
22	الجدول رقم(22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	75
23	الجدول رقم(23) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرين.	81
24	الجدول رقم(24) يوضح نتائج مستوى الذكاء العاطفي.	82
25	الجدول رقم(25) يوضح نتائج فعالية اتخاذ القرار.	83
26	الجدول رقم(26) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.	83
27	الجدول رقم(27) يوضح نتائج اختبار مان وتني لدلالة الفروق في مستوى الذكاء العاطفي حسب متغير الجنس.	84
28	الجدول رقم(28) يوضح نتائج اختبار مان وتني لدلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرار حسب متغير الجنس.	85
29	الجدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار مان وتني لدلالة الفروق في مستوى الذكاء العاطفي حسب متغير الأقدمية.	85
30	الجدول رقم(30) يوضح نتائج اختبار مان وتني لدلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرار حسب متغير الاقدمية.	86

قائمة الأشكال:

الرقم	رقم وعنوان الشكل	الصفحة
01-	الشكل رقم (01) أبعاد الذكاء العاطفي حسب جولمان	30
02-	الشكل رقم (02) يوضح نماذج الكفاءات الالامعرفية الخمسة (نموذج بارون)	38
03-	الشكل رقم (03) يوضح مكونات الذكاء العاطفي حسب ماير وسالوفي.	40
04-	الشكل رقم (04) يوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ.	49
05-	الشكل رقم (05) يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار.	53

قائمة الملحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	نسخة من مقياس الذكاء العاطفي.	112
02	نسخة من مقياس اتخاذ القرار.	115
03	نسخة من الترخيص بإجراء الدراسة.	117
04	مخرجات البرنامج الإحصائي spss.	118

مقدمة:

تعد العناصر التربوية البشرية اللب الأساسي للمدرسة للقيام بمختلف مهامها، وتحسين أدائها ودورها في المجتمع، وتحقيق أهدافها بشكل عام.

ولقد اهتم التربويون والمدراء منذ القرن التاسع عشر بمفهوم الذكاء العاطفي ومدى ارتباطه بالجوانب المعرفية، حيث يعد هذا الأخير من أكثر المفاهيم حداثة في حقل علم النفس ومجال الذكاءات المتعددة: الذي له أثر على حياة الفرد وتفكيره وعلاقته مع الآخرين.

كما أن جل المؤسسات التربوية أصبح مهامها أن تكون فاعلة وناجحة وتسعى لتحقيق أهدافها من خلال تحسين الذكاء العاطفي لدى المدراء واستخدام مهارته.

كما يعد موضوع الذكاء العاطفي جزء من عملية اتخاذ القرار من الجانب الإداري، حيث حضى مفهومه على اهتمام العديد من الباحثين الذين بدأ يظهر على أيدهم في نهاية العشرين، ومنهم هاورد جاردنر (1983) وجولمان (1995)، كما أن الذكاء العاطفي هو الصفة والمهارة الأكثر ارتباطا بقدرة الفرد على النجاح في العمل، فكلما زادت صعوبة العمل زاد الدور الذي يؤديه وبالتالي زادت أهمية الذكاء العاطفي للنجاح، فهو يعزز قدرة العاملين والمسؤولين والمدراء على حل مختلف المشاكل والتعامل مع القضايا، كما يمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة.

كما يشير ماير وسالوفي في الذكاء العاطفي بأنه القدرة على معرفة الشخص لمشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط، ومعرفته بمشاعر الآخرين وقدرته على ضبط المشاعر وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم، وتخفيف ذواتهم لصنع قرارات ذكية (السمادوني، 2007، ص42).

كما أن الأفراد الأذكياء وجدانيا هم أكثر وعيا بمشاعرهم الخاصة ومشاعر الآخرين، وأكثر انفتاحا على الجوانب الإيجابية والسلبية لخبراتهم الداخلية، مما يؤدي إلى تنظيم فعال لوجدان ذواتهم وحتى لدى الآخرين.

وقد اعتقد كثير من القادة والمديرين قديما أن لا مكان للعواطف في العمل، وأن التفكير الصحيح والمنطقي وحده يكفي لصنع مدير ناجح ومؤسسة ناجحة، إلا أن التقدم في الجانب العاطفي أدى إلى تغيير الاعتقاد، والنظر نحو أهميتها في اتخاذ القرارات الحكيمة، وإتاحة الفرصة للتفكير بوضوح.

ومن جهة أخرى يعد مفهوم اتخاذ القرار من المفاهيم التي ظهرت حديثا ضمن أدبيات علم النفس، ويتفق الكثير من المختصين على أن الكثير من المشكلات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية يكمن في اتخاذ القرارات الرشيدة، ولاتخاذ هذه القرارات يجب أن يكون عند متخذ القرار قدرا كافيا من الذكاء العاطفي، حيث تأتي أهميته في حياتنا العامة والخاصة في كونه يشكل استعدادا رئيسيا أو قدرة مسيطرة تؤثر بقوة على حمل قدراتنا الأخرى، إضافة إلى كونه فنا من فنون إدارة الانفعالات التي بطبعها تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

وقد درس كل من هيس وباسكيلبو (2013 hess & bicigliupo) اتخاذ القرار وعلاقته مع الذكاء العاطفي، ووضحوا أن: امتلاك الذكاء بأنواعه ومهارته المختلفة يساعد صانعي القرار لتحديد ما إذا كانت لديهم الثقة الكافية لكي يتخذوا القرار السليم، ويقوموا بحل المشكلات التي تواجههم، وهذا يختلف عن الآخرين الذين لا يملكون مثل هذه المهارات، كما أشار الباحثان إلى أن متخذي القرار الذين يدركون ويفهمون عواطفهم الخاصة سيكونون أكثر فعالية في إثارة هذه العواطف عند اتخاذهم لقراراتهم.

وإذا حللنا العلاقة بين ذكائنا وقراراتنا نلاحظ أنها علاقة جدلية: فمن جهة هناك أن لدرجة ذكاءنا تأثير على أهدافنا التي تتخذ وقراراتنا، ومن جهة أخرى إن لقراراتنا التي تتخذ في حياتنا تأثير على نمو ذكائنا باعتبار أنه يتأثر بعوامل البيئة والخبرات المكتسبة وذلك حسب الاتجاهات الحديثة في علم النفس.

وعليه فإن دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار: تعد حاجة من الحاجات الضرورية التي ثبت أهميتها في مجتمعاتنا، كما أن دراسة الذكاء العاطفي وربطه بعملية اتخاذ القرار تعد سمة مميزة وواضحة من أجل النجاح في مختلف الخطط الاجتماعية والتعليمية وغيرها.

وعلى غرار ما سبق، فقد جاءت دراساتنا في هذا المنحى: وذلك بالبحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدراء مرحلة التعليم الابتدائي، وذلك بانتهاء الخطوة التالية:

احتوى الفصل الأول على مشكلة الدراسة واعتباراتها من خلال: عرض الإشكالية وما تفرع عنها من تساؤلات التي حاولت الفرضيات المدرجة الإجابة عنها، إضافة إلى أهداف الدراسة وأهميتها، يليه التحديد الاجرائي لمتغيراتها، وتم ختم الفصل بالدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري للدراسة بدءا بمتغير: الذكاء العاطفي انطلاقا من مفهومه ثم لمحة تاريخية عن تطوره، ومن ثم عرض أهميته وأبعاده، إلى قياس الذكاء العاطفي وأهم الأسس التي يقوم عليها وأهم النماذج المفسرة له، ثم إلى مظاهره وأخيرا إلى استراتيجيات تطوير الذكاء العاطفي.

في حين تخصص الفصل الثالث للمتغير الثاني: آلا وهو اتخاذ القرار، بدءا بمفهوم هذا الأخير ثم أهميته وبعدها تم التطرق إلى الفرق الكامن بين صنع القرار واتخاذ، ثم عناصر ومراحل اتخاذ القرار، يليها أهم أنواعه وأساليبه، ثم العقبات التي تواجه متخذ القرار وأهم العوامل المؤثرة فيه، كما تم أخذ مميزاته وسلبياته، وأخيرا معوقات اتخاذ القرار، إضافة إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار.

أما الفصل الرابع والخامس الجانب الميداني للدراسة، حيث خصصنا الفصل الرابع لمنهجية البحث وإجراءاته، وتطرقنا فيه إلى المنهج المستخدم وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة، إضافة إلى عينية الدراسة وطريقة اختيارها وخصائصها السيكو مترية، كما تم وصف إجراءات الدراسة الميدانية وعرض مختلف أدوات القياس المستعملة، وكيفية التحقق من خصائصها السيكو مترية (الصدق والثبات)، وصولا لإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

وأخيرا خصصنا الفصل الخامس لعرض ومناقشة نتائج الدراسة: بدءا بعرض وتحليل النتائج انطلاقا من الفرضيات ثم تفسيرها ومناقشتها اعتمادا على الدراسات السابقة والإطار النظري، وفي الأخير ختمنا باستنتاج عام، تلا ذلك قائمة المراجع التي استعنا بها في دراستنا والملاحق.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- 01- إشكالية الدراسة
- 02- فرضيات الدراسة.
- 03- أهداف الدراسة.
- 04- أهمية الدراسة.
- 05- المفاهيم الإجرائية.
- 06- الدراسات السابقة.
- 07- التعقيب على الدراسات السابق

01- إشكالية الدراسة:

ما نلاحظه في الوقت الحالي بأن المدارس الحديثة تواجه ضغطا كبيرا، حيث تتطلب من المدرسين والمعلمين وحتى المدراء نموا مهنيا مستمرا، استجابتا للتغيرات الاجتماعية المتلاحقة . ويرتبط نجاح أي مؤسسة تربوية وتعليمية في تحقيق أهدافها بمدى قدرة إدارة المؤسسة على توجيه سلوك الأفراد، وتوحيد جهودهم نحو الغاية المرجوة، وفي ظل التطورات والتغيرات على النظام التربوي التعليمي: لم تعد الإدارة المدرسية تعني ذلك المفهوم الذي يرتبط بأساليب معرفية فقط، بل أصبح أكثر شمولاً واتساعاً لتشتمل على جميع العلاقات الإنسانية، والمهارات التي تساهم في سير المؤسسة التعليمية بالصورة المطلوبة (الطويل، 2020).

كما تهدف الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة التربوية إلى تحقيق أهداف المجتمع من تعليم وإعداد النشأة للحياة، وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة، وذلك وفقا لفلسفة المجتمع وظروفه الاجتماعية والاقتصادية، ومع أن المدرسة تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي: إلا أنها تختلف على أية مؤسسة تربوية أخرى، بحكم توليها لأهم الجوانب العلمية التعليمية ألا وهو التعامل مع التلاميذ، بما يتضمن ذلك من مواقف مقصودة وغير مقصودة، لذلك فإن العمل داخل المدرسة يحتاج إلى تمتع من فيها وعلى رأسهم مدير المدرسة بحرية ومرونة، ومعالجة المواقف التربوية المختلفة، والقيام بمختلف أنواع الممارسات التنفيذية والتخطيطية والتقويمية، وما يتطلب ذلك من اتخاذ قرارات مناسبة (النبية، 2011).

وعليه لا بد أن يكون مدير المدرسة قائدا ممتلكا قدرا من المهارة والخبرة والنشاط، والمنهجية العلمية السليمة، ما يعينه على مواجهة الواقع والمشكلات التي تعترض تنفيذ أهداف المؤسسة التي يعمل بها، كما يجب أن ينظر للمدير على أنه القائد الموجه والمحرك لسلوك أفراد المؤسسة التي يديرها، ويسعى وإياهم نحو تحقيق أهدافها وتطلعاتها (هادية، 2019).

إضافتا إلا أن الإدارة المدرسية علما وفنا في الوقت ذاته، فهي من الناحية الفنية: تعتمد بشكل كبير على شخصية المدير، وأسلوبه في التعامل مع المعلمين والتلاميذ، وتعد أيضا علما قائما على قوانين وإجراءات محددة تهدف إلى توفير بيئة مدرسية تعليمية مناسبة (الطويل، 2020).

وعلى غرار هذا تشير العديد من الدراسات التي أجريت في قطاع غزة ومن بينهما: دراسة أبو زعيتر (2009)، ودراسة الأسطل (2009)، ودراسة مغاري (2009)، ودراسة عيسى (2007): إلا

أن المدير والقائد الناجح يجب أن تتوفر فيه صفات خاصة منها ما يلي: قوة الشخصية والقدرة الجسدية والعقلية، مع القدرة على التكيف، إضافة إلى القدرة الخطابية، وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس، واتخاذ قرارات صائبة.

كما تتحد فاعلية الإدارة المدرسية من الدرجة الأولى: بفاعلية مديرها، لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال، وعليه فإن قدرة إدارة المدرسة الفاعلة يتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي، يقود العملية التعليمية قيادة حكيمة، بكل مهارة واتقان، وبأقل جهد وتكلفة، من أجل تحقيق ومضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات، عبر تأدية أدواره ومهامه في العمل المدرسي (النبية، 2011).

وعليه فإن مختلف العمليات التي يقوم بها المدير وما يصاحبها من أنشطة إدارية، إنما هي في الواقع سلسلة ومجموعة من القرارات تتخذ من أجل توجيه سلوك الآخرين، وإن كل وظيفة من وظائف الإدارة يتم داخلها عملية اتخاذ القرار، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية في التعليم، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ قرارات مناسبة (مرسي، 2003).

إضافة إلى أن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة، وأحد أهم عملياتها التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف المؤسسة، ومستقبلها، وهي عملية لا تقتصر على فرد دونه غيره، أو مستوى إداري دون سواه، والجميع يمارسها لأداء مهامه، كما أن اتخاذ القرار الصحيح ليس بالأمر البسيط حيث يواجه متخذ القرار صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات اللازمة لتطوير تلك البدائل، واتخاذ القرار المناسب والرشيد، لذلك فإن النجاح الإداري أو فشله ينسب إلى القرار الجيد لأن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجعة (شعبية، 2022).

وفعالية اتخاذ القرار حسب H. Simon (2003): هي قلب الإدارة، فاتخاذ القرار جزء أساسي من نشاط المدير الإداري، فجودة قراراته ومهارته التي يستخدمها في ذلك هي المعالم المميزة لكل مدير أو مسؤول عن غيرهم (مرسي، 2003).

ولهذا تعد عملية اتخاذ القرارات جزء مهم في حل مختلف المشاكل التي تواجه المدراء في المؤسسات، وعن طريقها يتم الاختيار في كل مرحلة حتى يتم الوصول إلى القرار الذي معه يتم تحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى أن جميع المدراء والمسؤولين يجب أن يتحلون بصفة مهمة ألا وهي الذكاء العاطفي: حيث

يشير سندوق وآخرون (2015): إلى وجود ارتباط وثيق بين الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار، واختياره بشكل سليم معتمدين في ذلك على ما يملكون من معلومات تساهم في ذلك (العتيبي، 2019).

ومن الجدير بالذكر أن الذكاء العاطفي يقوم على فكرة أن نجاح الفرد في حياته الاجتماعية والمهنية لا يتوقف على ما يملك من قدرات عقلية ولكن أيضا على ما يتوفر لديه من مهارات عاطفية اجتماعية، فقدرة الفرد على استخدام الفعّال لمهارة الذكاء العاطفي تمكنه من فهم مشاعره ومشاعر الآخرين (عثمان، دت).

كما أوضح جولمان في أحد دراسته أن الذكاء العاطفي يحتل أهمية أكبر مقارنة بذكاءات أخرى، إذ يساعد على النجاحات في مختلف مجالات الحياة بشكل عام، واتخاذ القرار بشكل خاص، حيث كشفت العديد من الدراسات أن الذكاء العاطفي يساهم في شكل جوهري في صنع القرار بوصفه جزء من عملية اتخاذ القرار، مثل دراسة بونتييمبو (2005).

ومن جهة أخرى تشير العديد من الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار، فمن خلال دراسة مصطفى عبد العظيم خليفة الطيب (2006): تبين أن القدرات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية تساهم في التنبؤ باتخاذ القرار لدى مدراء المدارس.

وفي ضوء ما سبق، جاءت دراستنا للتعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية، وكذا الكشف عن الفروق باختلاف الجنس والأقدمية المهنية، وعليه تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1) ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية؟
- 2) ما مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية؟
- 3) هل توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية؟
- 4) هل توجد فروق في مستوى الذكاء العاطفي باختلاف الجنس لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية؟
- 5) هل توجد فروق في مستوى فعالية اتخاذ القرار باختلاف الجنس لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية؟

6) هل توجد فروق في مستوى الذكاء العاطفي باختلاف الأقدمية المهنية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية؟

7) هل توجد فروق في مستوى فعالية اتخاذ القرار باختلاف الأقدمية المهنية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية؟

02- فرضيات الدراسة:

- 01) مستوى الذكاء العاطفي مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية.
- 02) مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية مرتفع.
- 03) توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية.
- 04) توجد فروق في مستوى الذكاء العاطفي باختلاف الجنس لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية.
- 05) توجد فروق في مستوى الذكاء العاطفي باختلاف الأقدمية المهنية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية.
- 06) توجد فروق في مستوى فعالية اتخاذ القرار باختلاف الجنس لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية.
- 07) توجد فروق في مستوى فعالية اتخاذ القرار باختلاف الأقدمية المهنية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية.

03- أهداف الدراسة:

- 01) معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار، لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية.
- 02) الكشف عن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية.
- 03) الكشف عن مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية.
- 04) الكشف عن الفروق في مستوى الذكاء العاطفي باختلاف الجنس والأقدمية المهنية، لمديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية

05) الكشف عن الفروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف الجنس والأقدمية المهنية، لمديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية.

04- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، حيث أنها تسعى لمعرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وباتخاذ القرار لدى مديري مدارس الابتدائية بولاية غرداية، حيث لا شك من أن هذا الموضوع ينطوي على أهمية كبيرة، سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية، والتي ستعرف عليها كالتالي:

✓ الأهمية النظرية للدراسة: بالنسبة للذكاء العاطفي يعتبر من الموضوعات الحديثة التي تثري الفكر النفسي، كما تنطوي أهميته على مواكبة اتخاذ الجديد للدراسات الحديثة التي أصبحت تركز على الجوانب الإيجابية للشخصية والموضوعات التي تنتمي إلى علم النفس، كما له تأثير كبير على طريقة تفكير الفرد وعلاقاته وانفعالاته، ويسهل عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات. بالنسبة لاتخاذ القرار فيعد من الأنشطة الأساسية في حياتنا المعاصرة، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعي، وقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إلى ظهور مواقف جديدة تتطلب من الأفراد اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بحياتهم وعلاقاتهم وحتى مساراتهم المهنية، كما من شأن هذا الموضوع تزويد مكتبة الجامعة بدراسة جديدة تعكس الواقع، وتقدم أفكارا للباحثين لإجراء دراسات في موضوعات متشابهة.

✓ الأهمية التطبيقية: بالنسبة للذكاء العاطفي نجد أن نتائج الدراسة قد توجه القائمون على التربية والتعليم في المدارس الابتدائية لولاية غرداية إلى تكثيف الجهود، وعمل دورات تدريبية للمدرّاء لتساعدهم على تنمية الذكاء العاطفي كوسيلة من وسائل فاعلية اتخاذ القرار، أما بالنسبة لاتخاذ القرار: فقد تعين نتائج الدراسة على تطوير عملية اتخاذ القرار والتي لها علاقة بتنمية الذكاء العاطفي، والمساهمة في اتخاذ قرارات سليمة.

05- المفاهيم الإجرائية:

(1) تعريف الذكاء العاطفي:

✓ اصطلاحاً: حسب جولمان (1995): فيعرفه على أنه قدرة الفرد على مراقبة انفعالاته الخاصة وانفعالات الآخرين، ومعرفة ما يشعر به المرء، واستخدام هذه المعرفة لاتخاذ قرارات جيدة (عباس الخفاف، 2013، ص35).

✓ إجرائياً: هو قدرة مدراء المدارس الابتدائية بمدينة غرداية على فهم الانفعالات الذاتية والتحكم بها والوعي بمشاعرهم، وفهم انفعالات الآخرين والتعامل معها بفعالية، وهي الدرجة المرتفعة التي يحصل عليها المدير على استبيان جولمان 1998 المكون من الابعاد التالية: الوعي بالذات وتنظيم الذات الدافعية والتعاطف والمهارات الاجتماعية.

(2) تعريف اتخاذ القرار:

✓ اصطلاحاً: يعرفه موارى بأنه: العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (رابعة، 2015، ص2).

✓ اجرائياً: هو قدرة مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية على استخدام مهاراتهم الفنية والعقلية وخبرتهم من أجل اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة له، لحل بعض المشكلات التي تواجههم وبقرار نهائي وصائب، وهي الدرجة المرتفعة التي يحصل عليها المدير على مقياس اتخاذ القرار لجولمان 1998

06- الدراسات السابقة:

(1) الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي:

أولاً الدراسات العربية:

✓ دراسة البورني (2006): هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم، فكانت عينة الدراسة مكونة من 100 مدير مدرسة أساسية خاصة و486 معلماً ومعلمة في عمان، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث استخدموا لاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي للمدرسين بحسب إجاباتهم عن أنفسهم، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث بالنسبة لمتغير الجنس (ملحم، 2017، ص50).

✓ دراسة سعادة رشيد(2012): الجزائر، بعنوان الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي، دراسة ميدانية لولاية ورقلة، هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى القيادة التربوية لدى المدرسين في ظل المتغيرات: (المرحلة التعليمية، الأقدمية المهنية، السن)، تكونت عينة الدراسة من 72 مديرا لتعليم الاكمالي والثانوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت أدوات الدراسة على: قائمة الكفاءات الانفعالية الإصدار الثاني: تطوير رويا تزييس وجولمان سنة(2002) واختبار القدرة على القيادة التربوية إعداد محمد منير مرسى، وأوضحت النتائج: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوي، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوية، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي التربوي بين المديرين في ظل متغيري الأقدمية المهنية والسن، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بينهم في ظل متغيرات المرحلة التعليمية(سعادة، 2012).

✓ دراسة ناجي سكر (2019): بعنوان مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقتها بدرجة نجاحهم في ممارستهم القيادية من وجهة نظر المعلمين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الحكومية بمدينة غزة ودرجة نجاحهم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 736 معلم ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي لدى المدراء مرتفع (الطويل، 2020، ص26).

✓ دراسة المطيري(2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرات لمهارات الذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمات تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة تم توزيعها على عينة بلغت 264 معلمة بطريقة العشوائية، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لاختلاف المؤهل العلمي، وأن ذوات الخبرة أقل من 5 سنوات هن أعلى المجموعات استجابة للذكاء العاطفي لمدراءهم(المطيري، 2022، ص10).

ثانيا الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة هيربت (2010): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية فعاليتها على مديري المدارس، تكونت عينة الدراسة من 30 مدير مدرسة ابتدائية ومتوسط وثانوي ومن 705 من المعلمين يعملون مع كل مدير في ولاية لويزيانا وجورجينا وأيوا، وتم قياس أهداف الذكاء العاطفي للمدرين من خلال تطبيق مقياس (ماير وسالوفي وكاروسو)، وقام كل معلم بعمل مع مديره بإكمال استبانة القيادة متعددة العوامل، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية (علم، 2017، ص52).

✓ دراسة مولود وآخرون (2017): بعنوان العلاقة بين الذكاء الوجداني للمدراء وممارسة القيادة التعليمية في المدارس الثانوية الماليزية، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني للمدراء وممارسة القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية الماليزية، استخدم الباحث المنهج الكمي غير تجريبي، على عينة مكونة من 521 مدير، ومن أهم نتائج الدراسة: أن المعلمون ينظرون إلى ممارسة مدراءهم للقيادة التعليمية وكفاءة الذكاء الوجداني بمستوى عالي، أيضا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين الذكاء الوجداني للمدراء وممارسة القيادة التعليمية (المطيري، 2017، ص231).

✓ دراسة كورنيوان وسياكور (2017): بعنوان علاقة الذكاء العاطفي بمبادئ الفعالية القيادية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي ومبادئ فعالية القيادة لمدراء المدارس، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكون عينة الدراسة من 22 مدير في مدينة سورابايا وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لقياس مستوى الذكاء العاطفي، وقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة كبيرة بين الذكاء العاطفي وفاعلية قيادة مدراء المدرسة الثانوية في مدينة سورابايا (الطويل، 2020، ص28).

✓ دراسة ستيل ماتش (2018): في الولايات المتحدة الأمريكية والتي هدفت إلى الكشف عن تصورات عينة من معلمي مدارس مينسوتا حول استخدام مديريهم لأبعاد الذكاء الوجداني، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين والمديرين، وكذلك العلاقة بين الذكاء الوجداني للمدير والأداء المدرسي في مجالات: الرياضيات والقراءة والحضور المدرسي، اتبعت الدراسة منهجية مسحية ارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من 22 مديرا و170 معلم تم اختيارهم بالطريقة القصدية من مدارس المرحلة الأساسية، وتبين بدرجة

متوسطة أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء والقراءة ومثابرة التلاميذ على المدرسة (النادي، 2023، ص126).

(2) الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار:

أولا الدراسات العربية:

✓ دراسة الشديفات والجرايدة (2003): هدفت إلى معرفة درجة اسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي 1999-2000 والبالغ عددهم: 64 مديرا ومساعداء، وتم اخذ مجتمع الدراسة بأكمله نظرا لصغر حجمه، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وكانت اهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: إن درجة اسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم، وكانت النتائج مرتفعة بالنسبة لدقة المعلومات وملائمتها، وجود فروق من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية لصالح أفراد العينة الذين يحملون مؤهل دكتوراه (حسن، 2020، ص26).

✓ دراسة شاهين (2015): بعنوان درجة ممارسة مدراء التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى أداء مدراء المدارس الحكومية حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشملت عينة الدراسة على 195 مدير ومديرة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أبرز النتائج ما يلي: أن الدرجة ممارسة مدراء التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية ومحافظات غزة كانت كبيرة، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (الطويل، 2020، ص34).

✓ دراسة مطر (2018): بعنوان درجة مشاركة المدراء المساعدين بممارسة وكالة غوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتهم بالرضا الوظيفي لديهم، هدفت الدراسة إلى تحديد مشاركة المدراء المساعدين بمدارس وكالة غوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع العينة على 271 مديرا مساعدا بمحافظة غزة عن طريق المسح الشامل، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج ما يلي: موافقة بدرجة كبيرة على مشاركة المدراء المساعدين بمدارس وكالة غوث

الدولية بمحافظة غزة باتخاذ القرار، وأيضا من نتائج الدراسة أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة المشاركين في اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من 10 سنوات (طويل، 2020، ص33).

✓ دراسة جيتو (2019): بعنوان المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في المدارس البيئية الملكية بمدينة ينبع بالسعودية، وقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشملت العينة على 32 فرد منهم 14 مشرف تربوي و18 مدير مدرسة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وأظهرت النتائج: أن القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة، واقترحت الدراسة عدة آليات لتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار (الطويل، 2020، ص33).

ثانيا الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة ميلز (1996): بعنوان اعتقادات واتجاهات ونوايا مديري المدارس الثانوية في منطقة أوهايو نحو المشاركة في اتخاذ القرار، هدفت الدراسة إلى فحص اعتقادات مديري المدارس الثانوية في أوهايو حول المشاركة في صنع القرار، وتم اختيار عينة مكونة من 500 مدير مدرسة، وتم الحصول على (235) استبانة من تلك العينة، حيث احتوت الاستبانة على خمسة متغيرات ديموغرافية وهي: (الجنس، الخبرة، الخبرة في القيادة، حجم المحافظة، نوع المحافظة)، وكانت النتائج كما يلي: توجد إيجابية نحو عملية المشاركة في صنع القرار وتوجد علاقة إيجابية بين آراء المديرين نحو صنع القرار ومتغيرات الدراسة الخمس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري المدارس في ولاية أوهايو نحو المشاركة في صنع القرار تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأطول (النبه، 2011، ص106).

✓ دراسة ريبير (2001): بعنوان الأبعاد الأخلاقية في صنع القرارات الإدارية في المدارس من وجهة نظر المدير، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الشعور الشخصي والمعايير العليا، والإطار الفلسفي للعمليات المستخدمة من خلال مدبر المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس 6 مدارس حكومية و4 مدارس خاصة، منهم 5 ذكور و5 إناث، ومن نتائج الدراسة ما يلي: إن مديري المدارس يشاركون بصورة

فاعلية أكثر من المرؤوسين، إن جميع المدرسين المعنيون أجمعوا على أن الشعور الشخصي يؤثر على صنع القرارات الإدارية (النبية، 2011، ص105).

✓ دراسة نولت (2001): بعنوان العناصر المؤثرة في صنع القرارات من قبل مدير المدرسة، هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في مديري المدارس في عملية صنع القرارات الصعبة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 13 مدير من مديري المدارس المختارين لهذا الغرض وكانت نتائج الدراسة كما يلي: إن البيئة المحيطة تؤثر في عملية صنع القرار، إن السياق الذي يتم فيه صنع القرار يلعب دورا مهما في ذلك (النبية، 2011، ص105).

✓ دراسة سيزر (2016): التي كان هدفها الكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات مهمة، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج النوعي لتحقيق أهداف دراسته، تكون مجتمع الدراسة من 20 مديرا من مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية للسنة الدراسية 2013/2014، وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج شبكة الهيكلية التي تم تطويره من قبل الباحث، وتم تحليل البيانات بطريقة التحليل الوصفي، وكان أهم نتائج الدراسة أن العامل الرئيسي الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرارات لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح ثم تأتي العوامل الأخرى (الرفاعية، 2012، ص19).

(3) دراسات تناولت المتغيرين معا: اتخاذ القرار والذكاء العاطفي:

أولا الدراسات العربية:

✓ دراسة أبو عفاش (2011): بعنوان تأثيرات الذكاء الوجداني على صنع القرار ومهارات حل المشكلات لمدرء الأونورا في غزة، هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني وقدرة المدرء على اتخاذ قرارات سليمة وقدرة على حل المشكلات، استخدمت الباحثة نموذج دانيال جولمان لدراساتها، وقامت بدراسة مجتمع الدراسة بأكمله والمكون من 94 مديرا وجمعت البيانات من خلال استبيان مصمم لهذا الغرض، وقد كشفت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني وصنع القرار وحل المشكلات، كما لم يتم العثور على أي فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى إلى الجنس والعمر وعدد السنوات والخبرة المهنية (الطويل، 2020، ص139).

✓ دراسة أبو علام وآخرون (2014): هدفت إلى دراسة العلاقة بين اتخاذ القرار والذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، وطبقت الدراسة على 120 مدير ونائب

مدير بمصر، وتم استخدام مقياس اتخاذ القرار ومقياس الذكاء الوجداني، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين درجات القدرة على اتخاذ القرار لصالح مرتفعي الذكاء الوجداني في تفسير القدرة على اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة، مما يؤكد أن الذكاء الوجداني يسهم في التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرارات لدى القيادات التربوية (الغافري، 2021، ص9).

✓ دراسة المغاري (2018): دراسة بعنوان الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة المهنية وجودة اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس في محافظة غزة، حيث هدفت الدراسة للتعرف على الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة المهنية واتخاذ القرار لدى مدراء مدارس الأونروا في محافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من 159 مديراً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجات التوافر لجميع مجالات مقياس الذكاء الوجداني مرتفعة جداً، هناك علاقة طردية بين الذكاء الوجداني والكفاءة المهنية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي (الطويل، 2020، ص38).

✓ دراسة عدوان (2019): فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 5957 معلم ومعلمة، وتمثلت عينة الدراسة في 299 معلم ومعلمة، وكانت أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثة هي الاستبانة، ومن نتائج الدراسة ما يلي: إن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كذلك مستوى الذكاء الوجداني، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط تقديرات المعلمين ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الأساسية وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراءهم (الطويل، 2022، ص37).

ثانياً الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة ديفايو وكني (2012): على عينة ضمت 188 من طلاب المدارس العليا بإيطاليا، تراوحت أعمارهم بين 16-19 سنة، طبق عليهم مقياس بار آن للذكاء الوجداني كسمة، ومقياس ماير وسالوفي وكارسيو للذكاء الوجداني كقدرة، واختبار ديفا بيو لأساليب صنع القرار، وكشفت

النتائج عن اسهام الدرجة الكلية للذكاء الوجداني كقدرة في التنبؤ بأساليب صنع القرار (عبد المجيد، 2018، ص105).

✓ دراسة (2013) **al mahdi bargegar and**: بعنوان علاقة الذكاء العاطفي وصنع القرار لدى مدراء المستشفى (مقال علمي)، هدفت إلى تسليط الضوء بشكل متزايد على تأثير الذكاء العاطفي على إنتاجية وأداء مديرين المؤسسات نظرا لأهمية اتخاذ القرار في عملية الإدارة، فقد كشفت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار لدى مديري المستشفيات، ومن نتائج الدراسة: تحديد ارتباط كبير بين الذكاء العاطفي للمديرين ونوعية اتخاذ القرار لديهم (عبد المجيد، 2018، ص106).

07- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة ترى الباحثة انها تعددت وتنوعت بتنوع واختلاف أهدافها، والبيئات التي نمت فيها، والأساليب المستخدمة في الدراسة، وذلك لاختلاف اهتمامات الباحثين واتجاهاتهم الفكرية، وعليه:

✓ من حيث الهدف: اختلفت الدراسات السابقة في تناولها للذكاء العاطفي تبعا لتباين أهداف الباحثين، فمنها من هدف إلى التعرف على درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة السيد وآخرون (2017)، على غرار بعض الدراسات التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس وأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميه: دراسة البورني (2006)، أو علاقته بدرجة نجاحهم في ممارستهم القيادية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ناجي سكر (2019)، كما أن هناك دراسات هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ومدى فعليتها لدى مديري المدارس: هيربت (2010)، أو العلاقة بينه وبين مبادئ الفعالية القيادية: دراسة كور نيوان وسياكور (2017).

أما فيما يتعلق بموضوع اتخاذ القرار فقد تنوعت الدراسات السابقة حسب الهدف، فمنها من هدفت إلى دراسة العلاقة بين اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة مطر (2018)، أو علاقته بمستوى أداء مدراء المدارس الحكومية: دراسة شاهين (2015)، وهناك من هدفت إلى التعرف على مستويات المشاركة فيه دراسة جيتو (2019)، على غرار دراسة نولت (2001) التي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة فيه من قبل مدراء المدارس.

ما عدا الدراسات التي ربطت بين المتغيرين معا (الذكاء العاطفي وعلاقته اتخاذ القرار): كدراسة عدوان (2019)، وعلاقة الذكاء العاطفي بالكفاءة المهنية وجدوة اتخاذ القرار: دراسة المغاري (2018)، كما هدفت بعض الدراسات على التعرف على تأثيرات الذكاء العاطفي على صنع القرار ومهارات حل المشكلات: دراسة أبو عفاش (2011)، كذلك دراسة تأثير الذكاء العاطفي على إنتاجية وأداء مديرين المؤسسات نظرا لأهمية اتخاذ القرار في عملية الإدارة دراسة al mahdi bargegar and (2013).

✓ من حيث المنهج: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الملائم للدراسات، كدراسة السيد وآخرون (2017)، ودراسة خلف الله (2016)، ودراسة ناجي سكر (2019)، ما عدا دراسة مولود وآخرون (2017) التي استخدمت المنهج الكمي الغير تجريبي، ودراسة هارت وولتر (2018) من حيث استخدمتها للمنهج الكيفي النوعي.

✓ من حيث الأدوات: أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة، كدراسة سيد وآخرون (2017)، ودراسة البورني (2006)، ودراسة الميطر (2002)، ودراسة ناجي سكر (2019)، ودراسة سياكور (2017)، ودراسة مطر (2018)، ودراسة شاهين (2015)، اضافتا الى دراسة الشريفات (2003)، على غرار دراسة هربت (2016) استخدمت مقياس، وهناك بعض الدراسات استخدمت المقابلة كدراسة مارت (2004)، وفي الدراسة الحالية تم استخدام الاستبانة لجولمان (1998).

✓ من حيث العينة: من حيث عينات المستخدمة ومكان الدراسة، فكانت بعضها عبارة عن مساعدين مدراء مثل دراسة مطر (2018)، وأخرى تمثلت في مشرفين ومدراء مثل دراسة (جيتو) (2019)، أما دراسة ديفايو وكني (2011) فكانت عبارة عن طلاب وطالبات، على غرار أن جل الدراسات تمثلت عيناتهم في مدراء ومديرات المدارس في المدارس الابتدائي والثانوي والاكاديمي مثل دراسة سعادة رشيد (2005) ودراسة هيربت (2010)، ودراسة مولود وآخرون (2017)، ودراسة ميلز (1996)، ودراسة ريبير (2018) وهذا ما يتفق مع دراستنا من حيث العينة والمكان، وهناك من كانت في مدارس خاصة وحكومية مثل دراسة البورني (2006) ودراسة ناجي سكر (2019)، ودراسة الشديفات والجرايدة (2003).

✓ من حيث النتائج: معظم الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة مثل دراسة أبو عفاش (2011)، ودراسة عدوان (2019)، ودراسة هيربت (2014)، كما أن هناك نتائج توصلت إلى وجود فروق باختلاف في السن والنوع الاجتماعي والخبرة مثل دراسة خلف الله (2016)، والبورني (2006)، على غرار بعض الدراسات الأخرى التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود اختلاف مما سبق مثل دراسة أبو عفاش (2011)، وقد استفادة الباحثة من هذه الدراسات في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، وبناءا على نتائجها سيتم تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

✓ وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو المجتمع حيث أنها استهدفت مدراء المدارس الابتدائية بمدينة غرداية، كما تميزت بالمكان، ألا وهو مدينة غرداية، كذلك كيفية تطرقها للموضوع حيث تناولت الدراسة المتغيرين لدى مدراء المدارس الابتدائية، كما تميزت دراستنا عن بعض الدراسات السابقة من حيث المنهجية المتبعة.

الفصل الثاني: الذكاء العاطفي

تمهيد

1. مفهوم الذكاء العاطفي.
2. الجذور التاريخية للذكاء العاطفي.
3. أهمية الذكاء العاطفي.
4. أبعاد الذكاء العاطفي.
5. قياس الذكاء العاطفي.
6. أسس الذكاء العاطفي.
7. النماذج المفسرة للذكاء العاطفي.
8. مظاهر الذكاء العاطفي.
9. استراتيجيات تطوير الذكاء العاطفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن معرفة الإنسان لعواطفه وانفعالاته تجعل منه إنساناً على السيطرة على ذاته وأكثر إيجابية ونجاحاً في تعامله مع الآخرين، مما ينعكس هذا على حياته المهنية، حيث أن موضوع الذكاء العاطفي من الموضوعات الحديثة في علم النفس ولذلك حظي باهتمام العديد من الباحثين، وأصبح من السمات التي يجب ويتطلب توفرها في المدراء والعاملين داخل منظمات الأعمال.

وجاء هذا الفصل ليركز على كل ما يتعلف بالذكاء العاطفي من حيث: المفهوم والمسار التاريخي، وأهميته وابعاده، ثم طرق قياسه إلى الأسس التي يقوم عليها وأهم النماذج المفسرة له، ومظاهره وأخيراً الاستراتيجيات التي من شأنها أن تطور منه.

01- مفهوم الذكاء العاطفي:

أولاً: مفهوم الذكاء: إن أول ظهور لكلمة entelligential أول مرة على يد الفيلسوف الروماني شيشرون، وشاعت هذه الكلمة في الإنجليزية والفرنسية (intelligence)، وتعني لغويا الذهن والفهم والحكمة، حيث ترجم العرب هذه المصطلحات ب: الذكاء. حيث أن العالم سبنسر بين في كتابه (مبادئ علم النفس)، أن الوظيفة الأساسية للذكاء هي تمكين الفرد من التكيف الصحيح مع بيئته المعقدة ودائمة التغيير والتحول (عباس الخفاف، 2013، ص33).

يرى العالم ثرستون أن الذكاء هو شعوري ينقسم إلى خطوات متتابعة، تبدأ بالشعور بالدافع ثم البحث عن مؤثرات مناسبة والعمل تبعاً لهذه المؤثرات، وإرضاء هذا الدافع، وهو بذلك يرى أن الذكاء باعتباره صفة عقلية يتمثل بالقدرة على جعل المؤثرات في بؤرة الشعور في مرحلة تكوينه المبكر، وبعبارة أخرى فإن الناس يختلفون بذكائهم باختلافهم بالسرعة التي يشعرون بها شعوراً واضحاً بدافع يتطلب الإشباع (عباس الخفاف، 2013، ص34).

إن الذكاء اسم مصدره ذكي مشتق من الفع الثلاثي ذكا، حيث يذكر المعجم الوسيط في أصل كلمة الذكاء من ذكت النار ذكوا وذكا وذكاء بمعنى اشتد لهيبها، وذكا فلان بمعنى زاد فهمه وتوقد أو زادت القوة العقلية المعرفية لديه، كما تشير كلمة ذكاء إلى تمام الشيء (زميتي وسايب، 2022، ص18).

وهناك عدة تعاريف على حسب كل عالم منهم ما يلي:

❖ يعرفه ابن الجوزي بأنه: إذا كان حد الفهم والعلم بمعنى القبول عند سماعه فإن حد الذكاء هو سرعة الفهم وحدته (زميتي وسايب، 2022، ص18).

❖ عرفه بينيه بأنه: منظومة أو مجموعة من الخصائص العقلية، التي تواجه الفكر والفهم والابتكار، والنقد الذاتي (زميتي وسايب، 2022، ص18).

❖ عرفه تيرمان بأنه: القدرة على التفكير الجرد (زميتي وسايب، 2022، ص18).

❖ عرفه بياجيه بأنه: القدرة على التكيف، حيث يتضمن عمليتين متلازمتين وهما: التمثيل والموائمة، وعن طريقهما يحدث التوازن بين الإنسان والبيئة (زميتي وسايب، 2022، ص18).

❖ تعريف ويكسل: هو القدرة الكلية للفرد على التصرف بهدف محدد، والتفكير بعقلانية، والتواصل بفعالية مع بيئته (زميتي وسايب، 2022، ص18).

ثانياً: مفهوم العاطفة: إن العلماء استخدموا مصطلح العاطفة بشكل واسع ليشمل جميع الحالات الوجدانية، حيث أن العاطفة بمعناه المحدود يتسم بثلاث سمات هي:

1) حالة وجدانية عنيفة تصحبها اضطرابات فسيولوجية، وتعبيرات حركية مختلفة، كانفعال الخوف والغضب والشعور بالحزن.

2) حالة تظهر للفرد بصورة مفاجئة.

3) أزمة عابرة طارئة لا تدوم طويلاً.

❖ ويرى ستانلي العاطفة بأنه: الدعامة الأولى التي تقوم عليها الطاقة النفسية في نشأتها وتطورها.

❖ ويرى درفر بأن العاطفة حالة هي حالة نفسية معقدة، تبدو مظاهرها العضوية في اضطراب التنفس وزيادة ضربات القلب، واختلاف إفراز الهرمونات (عباس الخفاف، 2013، ص34).

ثالثاً: الذكاء العاطفي: منذ ظهور مصطلح الذكاء العاطفي عام 1990 اعتبر مفهوم جديد على التراث السيكولوجي، حيث تضافرت جهود العلماء والباحثين في تحديد تعريف دقيق لهذا المفهوم (سعادة، 2005، ص31).

إن الذكاء العاطفي (**Emotionel intelligence**) هو دمج بين مكونين إثنين ألا وهم: الذكاء والعاطفة، حيث هناك العديد من التعريفات حول هذا الأخير ومن أهمهم ما يلي:

❖ عرفه ماير و سالوفي (1990): بأنه نوع من أنواع الذكاء الاجتماعي، مرتبط بالقدرة على مراقبة الأفراد لانفعالاتهم، وانفعالات الآخرين والتميز بينهما، واستخدام المعلومات في توجيه وضبط تفكيره وانفعالاته (عباس الخفاف، 2013، ص34).

❖ أما جولمان (1995): فيعرفه على أنه قدرة الفرد على مراقبة انفعالاته الخاصة وانفعالات الآخرين، ومعرفة ما يشعر به المرء، واستخدام هذه المعرفة لاتخاذ قرارات جيدة (عباس الخفاف، 2013، ص35).

❖ عرفه أونيل (1996) بأنه: معرفة الفرد لمشاعره، واستخدام هذه المشاعر في اتخاذ قراراته في الحياة، والتعامل الجيد مع حالات القلق والضيق والسيطرة وضبط الانفعالات، ويتضمن أيضاً القدرة على معرفة شعور الناس المحيطين بالفرد (التعاطف)، والقدرة على اقناع وقيادة الآخرين (عباس الخفاف، 2013، ص35).

- ❖ عرفه بار-اون(1997): بأنه مجموعة منظمة من المهارات والكفاءات الغير معرفية في الجوانب الشخصية والانفعالية والاجتماعية، التي تؤثر في قدرة الفرد على معالجة المطالب والضغوط البيئية، وهو عامل هام لتحديد قدرة الفرد على النجاح في الحياة(عباس الخفاف،2013،ص35).
- ❖ في حين عرفه Goleman.D: بأنه قدرتنا في التعرف على انفعالاتنا وانفعالات الآخرين، والقدرة على تحفيز أنفسنا، وإدارة الانفعالات بصورة فعالة في ذواتنا وعلاقتنا، كما يعتقد أيضا أن جوهر عملية الذكاء الانفعالي يتمثل في ما أسماه بالكفاءة الانفعالية التي يعتبرها قدرة مكتسبة تؤدي إلى أداء مميز في العمل(سعادة،2005،ص31).
- ❖ وعرفه ابرهام (2000) بأنه: مجموعة من المهارات التي يعزى إليها الدقة في التقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح الانفعالية للآخرين، واستخدامها من أجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد(غالي،2018،ص69).
- ❖ كما يوضحه حامد زهران بأنه حسست التصرف في المواقف الاجتماعية والقدرة على التعرف على الحالة النفسية للمتكلم، والقدرة على التعرف على الحالة النفسية للمتكلم والاشتراك مع الآخرين (عبد الرحيم ودادو،2021،ص9).
- ❖ وقد أوضح فاروق ومحمد عبد السميع (2001): بأن الذكاء الوجداني هو القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح، وتنظيمها وفقا لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني، وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة (موساوي ولمداني،ص47). وعليه من خلال ما سبق نستنتج بأن الذكاء الانفعالي أو الوجداني أو العاطفي فكلهم نفس المفهوم يمكن تصنيفه وفق اتجاهين، أما الأول يرى بأنه مجموعة من القدرات مثل ماير وسالوفي، في حين أنا الثاني يرى بأنه خليط من السمات والقدرات كما هو الحال عند جولمان وبار-اون، كما يعرف بأنه مجموعة من المهارات الشخصية الإيجابية، وقدرة الفرد على استخدام الذكي للعواطف والانفعالات التي من شأنها أن تأقلم الفرد وتساعد على إدراك انفعالاته وإدارتها مما يتناسب مع المواقف المختلفة، واستثمار هذه الانفعالات في فهم مشاعر الآخرين والتعامل معهم بنجاح، مما يسهل عليه التواصل الفعال، والدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية وناجحة في مختلف مجالات الحياة.

02- الجذور التاريخية للذكاء العاطفي:

لقد مضت سنوات قليلة على دخول موضوع الذكاء العاطفي ضمن الأدب النفسي، وظهر إبداع حديث أكثر انتشارا في مجلة الأعمال الشعبية وكذلك في أدب العمل الأكاديمي، وفي الحقيقة تم شرحه بمستوى رفيع في نشرة إدارة الأعمال الأكاديمية لهي (1999) ونشرة هارفارد للأعمال (عباس الخفاف، 2013، ص25).

في حين أن علماء النفس عند بدأهم بالكتابة عن ظاهرة الذكاء كان جل تركيزهم على المظاهر معرفية: كالذاكرة والفهم والإدراك... إلا أن هناك بعض الباحثين الذين أدركوا باكرا المظاهر اللامعرفية لها أهميتها أيضا (سعادة، 2005، ص35).

إن جذور الذكاء الانفعالي تعود إلى القرن الثامن عشر، حيث كانت النظرة إلى العقل والحياة النفسية للفرد تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:

- المعرفة cognition: وتضمن وظائف الذاكرة، والتفكير ومختلف العمليات المعرفية..
- العاطفة أو الوجدان affection: تشتمل على الانفعالات والنواحي المجازية والحدس، ومختلف المشاعر مثل الفرح، والسرور والغضب والإحباط والخوف..
- الدافعية motivation: تشتمل على الدوافع البيولوجية والمكتسبة والغايات والأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها..

على غرار ما ذكر فإن البداية الحقيقية للذكاء الانفعالي تعود إل حركة اختبارات الذكاء من قبل ثورنديك (1925)، إذ أشار في بحوثه إلى أن الذكاء يتكون من مجموعة من العناصر المختلفة، فكل أداء عقلي عبارة عن عنصر منفصل عن بقية العناصر الأخرى، ومن جهة أخرى يشترك مع كثير من العناصر في بعض المظاهر، حيث حددها بثلاثة عناصر وهي: الذكاء المجرد والذكاء الميكانيكي والذكاء الاجتماعي (عباس الخفاف، 2013، ص26).

وفي عام (1996) ظهر جولمان العالم النفسي في دراسات المخ وعلوم السلوك أصدر كتابه عن الذكاء العاطفي بعنوان "الذكاء الانفعالي لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء" وقد حقق هذا الكتاب أعلى نسبة مبيعات في العالم فقد كان له الفضل في انتشار مفهوم الذكاء العاطفي، واستمرت جهود جولمان في دراسته للذكاء الوجداني فأصدر كتابا عام 1998 بعنوان العمل بالذكاء الوجداني: أهمية الذكاء الوجداني للفرد في مجال العمل (عباس الخفاف، 2013، ص29).

وفيما يلي جدول رقم (01) يمثل التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي:

التاريخ	تطور مفهوم الذكاء العاطفي
1900-1969	الفصل التام بيت التفكير والعاطفة، وتقدم بحوث الذكاء منفصلة وتركز على الأداء العقلي المقيد بالزمن المحدد، وبحوث العاطفة ركزت على الجدل القائم على أيهما يحدث أولاً رد الفعل الفيزيولوجي أم العاطفي، وفي مجال بحث آخر في العاطفة جاءت بحوث داروين حول تقييم رد الفعل العاطفي، وفي أثناء ذلك قامت بحوث عن تأثير العاطفة في علم الأمراض وغيرها، وفي تلك الفترة ظهرت مؤشرات لعدد من الذكاءات.
1970-1989	بدأ التركيز هل هناك علاقة بين العاطفة والتفكير وجدت الدراسات أن الأفراد المكتئبين تؤثر حالتهم المزاجية على تفكيرهم ونشاطهم وإبداعهم وتطور الاتصال غير اللفظي عن طريق تكريس إدراك المعلومات غير اللفظية من خلال الوجوه ولغة الجسد وتم التساؤل في مجال الذكاء الصناعي هل من الممكن أن يفهم الكمبيوتر ويضع أسباب عاطفية للقصص والمفاهيم ؟ وقدم جاردنر مفهوم الذكاء المتعدد وظهر الذكاء الشخصي وتلاحظ تلك الذكاءات مقدرات ذات تأثير قوي تحتاج لمزيد من التفسير ترمز جميعا إلى العاطفة وكما كشف مجال الذكاء الاجتماعي التعرف على المهارات الاجتماعية المتمثلة في المشاركة الوجدانية والقلق الاجتماعي هنا ظهرت دراسات العقل التي تربط ما بين الذكاء والعاطفة وكانت تلك النقطة التي انطلق منها مفهوم الذكاء الوجداني كمفهوم علمي.
1990-1993	مفهوم العاطفة والتفكير معا، كان بداية الظهور لمفهوم الذكاء الوجداني بطريقة علمية ودراسة مكوناته وقياسه، وعرف في هذه الفترة الذكاء الوجداني وصنف كنوع من الذكاء.

(سلام، 2016، ص26).

03- أهمية الذكاء العاطفي:

إن أهمية الذكاء العاطفي ترجع إلى أهمية العواطف في حياتنا العامة وفي بيئة العمل بشكل خاص، حيث أن العاطفة تؤثر على كل شيء يفعله الفرد، فيمكن للعواطف أن تجعلك تتخذ قرارات غير صائبة تقودك لمشاكل أنت في غنى عنها، كما يمكنها العكس، فالعواطف السلبية مثل الخوف والقلق والغضب والحيرة أو التردد ستستهلك الكثير من الطاقة وتقلل من الروح المعنوية بين الأفراد (ماضي، 2014، ص62). كما تعتبر العواطف جزء وثيق الصلة بحياة الإنسان لما لها من دور هام وأساسي في جوانب السلوك الإنساني، حيث تعتبر هذه الأخيرة مبدأ انسجامه في المجتمع والقدرة على التأليف مع القيم السائدة فيه، كما أن العاطفة تلعب دورا مهم في تكوين شخصية الفرد وبناءها. ويرى جار دندر (1993): بأن أهمية الذكاء الوجداني ترجع إلى أن إسهاماته في التنبؤ بالنجاح المهني أعلى من إسهامات الذكاء الأكاديمي، حيث يساهم هذا الأخير بنسبة 20% تاركا 80% للمتغيرات الأخرى، ويرى جولمان: بأن أهمية الذكاء العاطفي ترجع إلى العلاقات الاجتماعية وزملاء العمل والرفاق والأبناء وكل من تربط الفرد بهم علاقات سلوكية تأثيرا وتأثرا، زيادتا على هذا فإن الذكاء العاطفي يساعد في النجاح الوظيفي للفرد وهذا يضمن له النجاح في العمليات والعلاقات المهنية داخل العمل (بوطالية، 2009، ص62).

كما يرى كل من نوفل وعواد (2004): بأن أهمية الذكاء العاطفي تكمل فيما يلي:

- يمكن للفرد من خلال الذكاء العاطفي التنبؤ بنجاحه في أنماط الحياة المختلفة، حيث أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي يكونون أكثر قربا للنجاح في القرارات المتخذة.
 - الذكاء العاطفي يساهم في بناء شخصية الفرد ويجعلها أكثر نجاحا ومتعة في الحياة.
 - يساعد على وصول الأفراد إلى أهدافهم المرسومة، وتحقيق النجاح (الشيدية، 2021، ص27).
- من جهة أخرى يكمن كذلك أهمية الذكاء العاطفي في هذه النقاط المهمة:

- إن نجاح المؤسسات أصبح يعتمد على العنصر البشري ويتأثر به، وبهذا أي شيء يؤثر على فعالية أذهان الأفراد له تأثير كذلك على المؤسسات، لهذا أصبح حاصل الذكاء العاطفي للشخص أكثر أهمية من الذكاء نفسه.
 - الذكاء العاطفي له أثر في حياة كل شخص، فالتعاون بين العقل والقلب أو بين الشعور والفكر يبرز لنا أهمية الذكاء العاطفي، سواء كان ذلك من خلال القرارات الحكيمة أو في إتاحة الفرصة للتفكير في صفاء ووضوح.
 - إن للذكاء العاطفي تأثير على العلاقات، فهو يساعدنا على فهم وإدارة مشاعرنا، حيث تجعلنا أكثر استيعاباً لمشاعر الأخير واحتياجاتهم، بهذا تصبح العلاقات أكثر قوة وارتباطاً.
 - يساعد في حل النزاعات أو تفديدها قبل أن تبدأ.
 - بدون الذكاء العاطفي لن يكون الفرد قادراً على فهم وإدارة عواطفه (بغدادى وبلحبيب، 2022، ص5).
- 04- أبعاد الذكاء العاطفي:

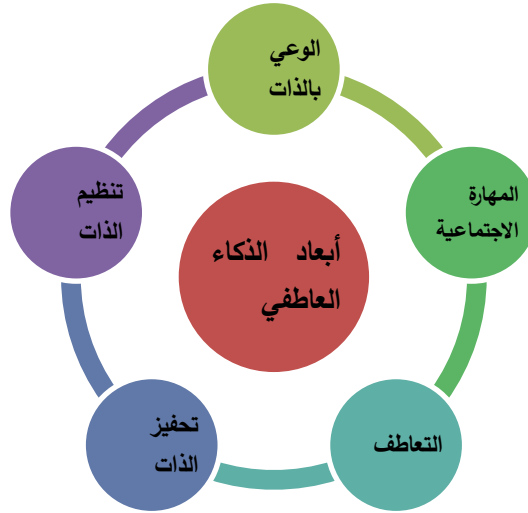
إن العالم جولمان يشير إلى وجود خمسة أبعاد للذكاء العاطفي وهي كالتالي:

- 1) الوعي بالذات self-awareness : تعني القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر وردود أفعال الفرد واستجابته للمواقف المختلفة، حيث أن الوعي 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 (بن غريال، 2023، ص65).
- 2) تنظيم الذات أو إدارة الانفعالات managing emotions: ونقصد بها كيفية التعامل، ومعالجة المشاعر التي تؤذيه وتزعجه، وتمثل هذه المعالجة أسس الذكاء العاطفي (بن غريال، 2023، ص65).
- 3) دافعية الذات self-motivation: بمعنى أن الذكاء العاطفي يؤثر وبقوة وعمق في كافة القدرات الأخرى الإيجابية أو السلبية، لأن حالة الفرد الانفعالية تؤثر على قدراته العقلية وأدائه بشكل عام (بن غريال، 2023، ص65).

4) التعاطف أو التفهم العطوف empathy: ويقصد به معرفة وإدراك مشاعر الغير، مما يؤدي إلى التناغم الوجداني وقدرة الفرد على قراءة مشاعرا لآخرين، وهذا من خلال صورتهم وتعبيرات وجوههم.. (بن غريال، 2023، ص65).

5) المهارات الاجتماعية social skills: ويقصد بها التعامل الجيد والفعال مع الآخرين بناء على فهم ومعرفة مشاعرهم، بمعنى كيفية تعبير الناس على مشاعرهم، ومدى نجاحهم أو فشلهم في التعبير عن هذه المشاعر، والتأثير الإيجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم (بن غريال، 2023، ص65).

الشكل رقم (01): يبين "أبعاد الذكاء العاطفي حسب جولمان"



(يحيوي، 2023، ص34).

05- قياس الذكاء العاطفي:

أدى تنوع النماذج النظرية للذكاء العاطفي إلى ظهور العديد من المقاييس التي تهدف إلى قياس هذا الأخير (قمودة، 2019، ص37).

حيث توجد العديد من الطرق لقياس الذكاء العاطفي، وتختلف بإخلاف مفهومه وتبانه، والذي يقصد به: هل يفهم على أنه قدرة عقلية أو سمة شخصية، وضح العالم جون ماير ثلاثة أنواع لقياس الذكاء العاطفي وهي:

(1) الاتجاه الأول: يقيس الذكاء العاطفي من خلال اختبارات الأداء الأقصى، ومفهوم الذكاء العاطفي بناء على ذلك يتعلق بالقدرات المعرفية الحقيقية ذات صلة بالمشاعر، حيث يعتمد هذا النموذج للذكاء بالنسبة لماير وسالوفي على أنه قدرة.

(2) الاتجاه الثاني: يقيس الذكاء العاطفي من خلال استبانات التقدير الذاتي ومفهوم الذكاء العاطفي بناء على ذلك يعني بالقدرات المعرفية المتربة بالمشاعر كما يدركها ذاتيا، ويعتمد على نماذج السمات المختلطة لبار اون وجولمان.

(3) الاتجاه الثالث: يسمى اختبارات التقديرات المحيطة: وهي طريقة مشابحة لطريقة التقرير الذاتي، ونقطة الخلاف أنه في هذه الطريقة يتم التقييم من قبل شخص ما وليس الفرد نفسه من يجيب على أداة القياس، ويعتمد هذا الأسلوب على نماذج السمات أو النماذج المختلطة لبار اون وجولمان(عبد الرحيم ودادو، 2021، ص30).

هناك العديد من النماذج المعروفة حالية والمقبولة عالميا، والمستخدمة لقياس الذكاء الانفعالي، وفي ما يلي سنتطرق إلى أربعة نماذج منها 3 أجنبية وواحدة عربية:

(1) قائمة معامل الانفعال: (EQ-I Emotional quotient inventory): تعتبر أول أداة علمية لقياس الذكاء الانفعالي وقد أعدها الأستاذ R.bar-On سنة 1997، حيث تتكون من 133 عبارة تقيس خمسة عشر سمة ومهارة موزعة على خمسة محاور أساسية، أما بدائل الأجوبة فقد صيغت وفق سلم ليكرت (خماسية) تبدأ بالرقم واحد (01) حقيقي إلى خمسة (05) غير حقيقي.

والجدول التالي رقم (02) يوضح محاور المقياس والسمات والمهارات التي يقيسها كل محور:

الرقم	المحور	السمة والمهارة
-------	--------	----------------

01	الذكاء الشخصي Intrapersonal intelligence	- الواعي بالانفعالات الذاتية، Emotional self-awareness - تحقيق الذات، Self-actualisation - الحسم، assertiveness - مراقبة الذات. Self-regard - الاستقلالية. Independence
02	الذكاء البيئي، interpersonal intelligence	- التعاطف. Emapathy - العلاقة البينية. interpersonal Relationship - المسؤولية الاجتماعية، social responsibility
03	إدارة الضغوط، stress management	- حل المشكلات، pronlems solving - اختبار الواقع، reality testing - المرونة، flexibility
04	التكيف، adaptability	- ضبط الاندفاعات، impulse control - مقاومة الضغوط، stress tolerance

05	المزاج العام، general	- التفاؤل، optimisme
	mood	- السعادة، happin

(2) قائمة الكفاءات الانفعالية (ECI.V Emotional competence inventory):
 إن هذه الأداة قام بها boyatiz.R-goleman.D-hay/Mcber سنة 2022، وهي عبارة عن استبيان يتكون من 72 عبارة تقيس تعبير الفرد عن كيفية تعامله مع المواقف الانفعالية المختلفة في أماكن العمل بشكل خاص ومواقف الحياة بشكل عام، أما في خصوص بدائل الأجوبة فقد صيغت وفق سلم ليكرت خماسية تبدأ بواحد (01) نادرا إلى خمسة (05) ندرا.
 نجد أن هذه الأداة تطبق بأسلوبين وهما:

- أسلوب التقرير الذاتي: وفيه يكلب من المجيب اختيار درجة انطباق كل عبارة من عبارات الاستبيان عليه، ومنه تعبر هذه العبارات عن مختلف المواقف الانفعالية في ميدان العمل.
 - أسلوب تقرير الآخرين: وفيه يطلب من الملاحظ تقدير وتقييم الشخص المعني، حيث تقوم الملاحظة باختيار درجة انطباق عبارات الاستبيان على ذلك الشخص وذلك وفق إدراكه لها.
- إن قائمة الكفاءات الانفعالية الإصدار الثاني: أربعة أبعاد أساسية وكل بعد يتضمن مجموعة من الكفاءات وعددها 18 كفاءة في الاستبيان، والجدول رقم (03) يوضح ما ذكر سابقا:

الرقم	البعد	الكفاءات والمهارات
01	الوعي بالذات، self-awareness	- الوعي بالانفعالات الذات، self-awareness - التقييم الدقيق للذات، accurate-self assessment - الثقة بالنفس، self confidence

02	إدارة الذات،-self management	- مراقبة انفعالات الذات، Emotional-self control - الشفافية، transparency - التكيف، adaptability - توجيه الإنجاز، achievement oreintation - المبادرة، initiative - التفاؤل، optimisme
03	الوعي الاجتماعي،-social awareness	- التفهم، Empathy - الوعي التنظيمي، organizational awareness - توجيه الخدمات، servise orientaion
04	المهارات الاجتماعية،-social skills	- تنمية الآخرين، developing others - القيادة الإيحائية، inspirational leadership - التأثير، influence - حافز التغيير، change catalyst - إدارة الصراع، conflit management - العمل الجماعي والتعاون، team-work and collaboration

4) اختبار الذكاء الانفعالي mayer-salovey-caruso.Emotional intelligence

(MSCEIT.v 2test): وهو اختبار موضوعي مقنن تم إعداده سنة 2000 من قبل كل من ماير، سالوفي وكاريزو حيث يقيس الأداء الأمثل وحل المشكلات الانفعالية، ويتكون من 141 عبارة موزعة على أربعة فروع [مهارات خاصة] حيث كل فرع تغطيه مهمتين بمجموع ثمان مهام في الاختبار ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم(04) الآتي:

الرقم	المقاييس الفرعية	المهام
01	إدراك الانفعالات، emotional perception	الأوجه، faces - الصور، pictures -
02	تسهيل الانفعالات، Emotional facilitation	التسهيل، facilitation - الإحساس، sensation -
03	فهم الانفعالات، emotional understanding	التغيرات، changes - المزيج، blends -
04	إدارة الانفعالات، emotional management	إدارة الانفعالات، emotional management - العلاقات الانفعالية، emotional relationship -

إن هذا النموذج مبني على كيفية تسهيل الانفعالات للتفكير والسلوك المكيف، حيث يقدم صورة واضحة عن كيف يفكر الفرد ويقرر ويخطط ويبدع كذلك، كما أنه مبني على المهارات. إن الاختبار يقيس تعامل الفرد المباشر مع انفعالاته، حيث تعرض أمامه مجموعة من المواقف الانفعالية ثم يطلب منه التصرف وفقها (تقدير الأداء الفعلي) (سعادة، 2005، ص 61).

5) مقياس الذكاء الانفعالي: قام كل من الباحث فاروق لسيد عثمان ومحمد عبد السميع بإعداد مقياس لقياس الذكاء الانفعالي سنة 2002، ويتكون المقياس من 52 عبارة موزعة على خمسة مقاييس فرعية تقيس المكونات الأساسية للذكاء الانفعالي وعددها خمسة أبعاد، أما في ما يخص البدائل الأجوبة فثنائية [حقيقي، غير حقيقي]، والجدول رقم (05) يوضح لنا محاور المقاييس.

المقاييس الفرعية	المحاور	عدد البنود
01	المعرفة الانفعالية.	08
02	إدارة الانفعالات.	11
03	الدافع النفسي.	16
04	إدراك انفعالات الآخرين.	09
05	إدراك العلاقات الاجتماعية.	08

قام الباحثان بحساب الخصائص السيكو مترية: حيث قاما بفحص مفردات المقياس والصياغة اللفظية إلى جانب حساب ثباته مستعملا طريقة ألفا كرو نباخ، كما قاما بحساب صدق المقياس عن طريق: صدق التمييز وصدق الاتساق الداخلي (سعادة، 2005، ص62).

06- أسس الذكاء العاطفي:

إن أسس الذكاء العاطفي ترجع إلى ما يلي:

❖ على كل إنسان أن يدرك ويعرف عواطفه، (الوعي بالذات): حيث يعد هذا الأخير الركيزة الأساسية للذكاء الانفعالي. وتمثل القدرة على مراقبة المشاعر من لحظة لأخرى عنصرا بالغ الأهمية بالنسبة لنفاذ البصيرة السيكلوجية وفهم الذات، أما القدرة على ملاحظة المشاعر الحقيقية فتضعنا في الأمر الواقع أمام الأشخاص الأكثر تأكيدا و يقينا من مشاعرهم يكونون قادة أفضل لحياتهم إذ يكون لديهم إحساس أكثر تأكدا من مشاعرهم الحقيقة تجاه القدرات الشخصية، سواء تلك المتصلة باختيار شريك الحياة أو الوظيفة أو غير ذلك من الأمور.

❖ إدارة العواطف والتحكم بها: يبنى على الوعي بالذات والتعامل مع المشاعر لكي تكون ملائمة مع مواقف الحياة، وهذا عن طريق القدرة على تهيئة النفس والتخلص من القلق الجامع وسرعة الاستشارة، كذلك التعامل مع الانفعالات لكي تكون قدرة مناسبة مركزة على الوعي بالذات.

- ❖ تحفيز النفس: هو توجيه العواطف في خدمة هدف ما، حيث يعد توجيه الانفعالات بما يخدم هدف/غاية أمراً جوهرياً لاهتمام وتحفيز الذات والإلتقان والإبداع ويشكل ضبط النفس الانفعالي.
- ❖ معرفة عواطف الآخرين أو التقمص الوجداني: وهي المقدرة التي تتأسس على الوعي بالانفعالات، حيث يدفع التقمص الوجداني الإنسان إلى الإيثار والاهتمام بالغير، ومن لديه هذه الأمور يكون أكثر قدرة على التقاط الإشارات التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم.
- ❖ توجيه العلاقات الإنسانية أو المهارات الاجتماعية: وهي عن طريق إدارة انفعالات الآخرين وتطوير عواطفهم، والقدرة القيادية الفاعلية والتأثير في الآخرين من خلال مشاعرهم (قمودة، 2019، ص25).

07- النماذج المفسرة للذكاء العاطفي: سنعرض فيما يلي أهم النماذج النظرية التي اهتمت بدراسة طبيعة الذكاء العاطفي:

- أولاً: نموذج بارون (bar-on): يعود هذا النموذج في الأصل إلى عام 1988، في وقتها صاغ بارون مصطلح النسبة الانفعالية Emotional quotient كنظير لمصطلح نسبة الذكاء العقلي المعرفي، وفي عام 2000 حدد بارون نموذجاً عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة الانفعالية والاجتماعية التي تؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة للمتطلبات البيئية.
- حيث يركز "بارون" على وجود تداخل بين الذكاء الوجداني والسمات الشخصية، وأوضح "بارون" في نظريته أن الذكاء العاطفي يتكون من خمسة كفاءات لا معرفية موضحة كالآتي:
- ❖ كفاءات لا معرفية ذاتية (النسب الوجدانية للشخص) وتشمل مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية وهي:

- الوعي بالذات، self-awareness
- التوكيدية، assertiveness
- تقدير الذات (الرؤية الذاتية)، self-regard
- تحقيق الذات، self-actualization
- الاستقلالية، independence

❖ كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص (النسب الوجدانية للآخرين)، وتشمل مجموعة من الكفاءات الاجتماعية:

- التعاطف، empathy
- المسؤولية الاجتماعية، social responsibility
- العلاقة بين الأشخاص، social responsibility

❖ كفاءات ضرورية للقابلية للتكيف: وتشمل مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية منها:

- حل المشكلات، problem solving
- اختبار الواقع، reality testing
- المرونة، flexibility

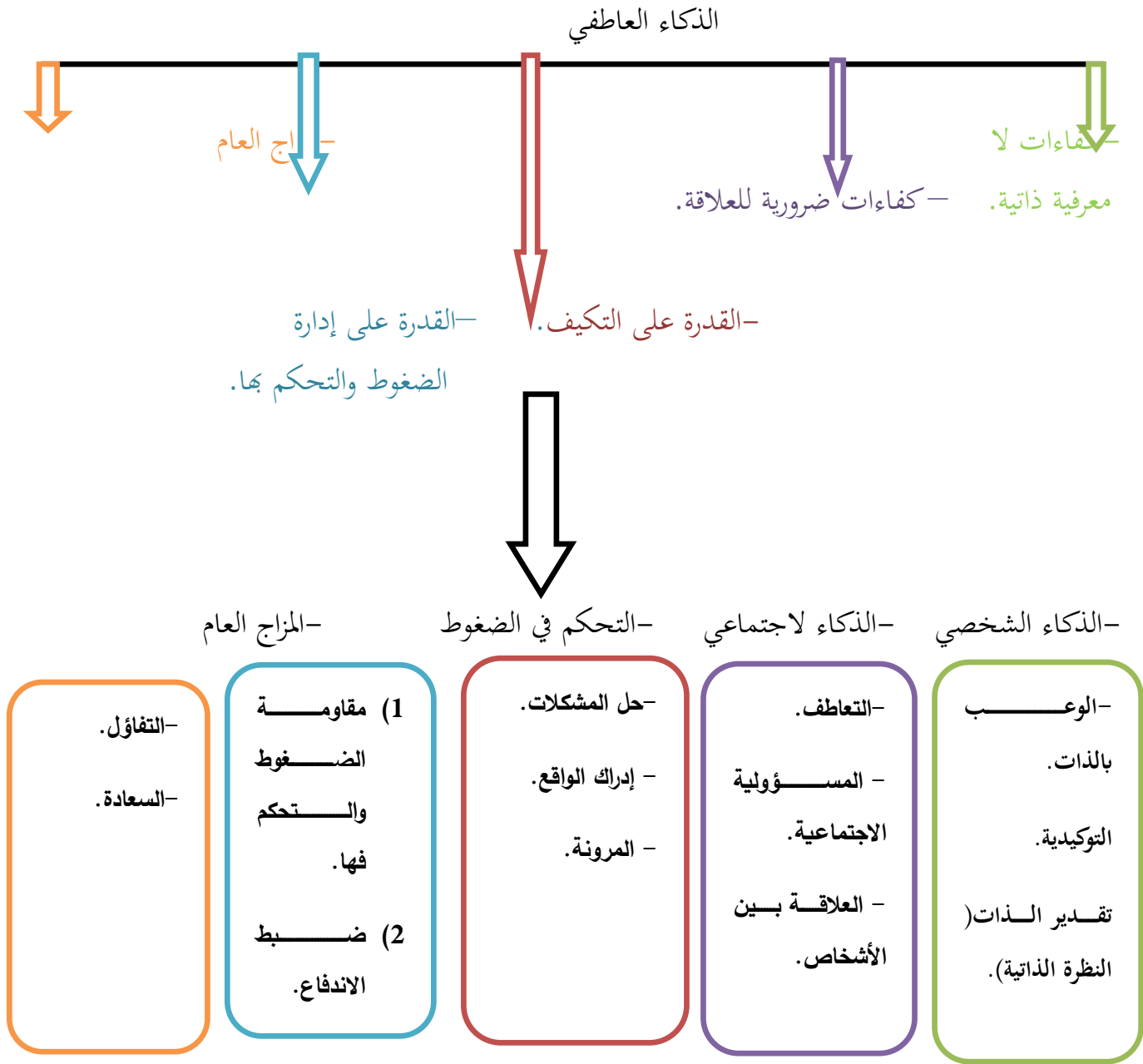
❖ كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغط والتحكم فيها: وتشمل مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية منها:

- تحمل الضغوط، stress tolerance
- ضبط الاندفاع، impulse control

❖ المزاج العام (النسب الوجدانية للحالة المجازية)، وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية ومنها:

- السعادة، happiness
- التفاؤل، optimism (خرف الله، 2014، ص114).

والشكل رقم (02) التخطيطي التالي يوضح نماذج الكفاءات اللامعرفية الخمسة التي جاء بها نموذج بارون:



(خرف الله، 2014، ص115).

ثانياً: نموذج ماير وسالوفي: أوضح كل من ماير وسالوفي (1997) أن الذكاء العاطفي يشتمل على أربعة مكونات أو قدرات رئيسية وهي:

- القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنها بدقة: وتعني قدرة الفرد على التعبير عن انفعالاته من خلال ملامح الوجه أو التلميحات أو الإشارات...، حيث ينعكس هذا في معرفة الفرد لمكونات

مشاعره وأحاسيسه والوعي بذاته، وبالنسبة لمار وسالوفي فإن هذه القدرة تعتبر أهم مكون من مكونات الذكاء العاطفي.

- القدرة على استخدام الانفعالات لتسهيل التفكير (توظيف الانفعالات): في حين تفكير الفرد بقوله مثلاً أنا حزين أو يقدر بأنه ليس بخير، فإنه يتم إدراك وتحديد الانفعالات فينم فهمها، حيث تركز تلك القدرة على تسيير الانفعالات كحدوث عملية التفكير بكيفية دخولها لنظام الإدراكي، ويتغير الإدراك لكي يساعد التفكير، إن الدهشة كأنفعال يمكن أن تؤثر في عملية الإدراك، وإن الانفعالات التي يعيها النظام الإدراكي للتركيز على أفضل فعل يمكن القيام به في حالة مجازية معينة، كذلك يعبر ادراكه للانفعالات، ويكون إيجابياً عندما يكون سعيداً، وسلبياً عندما يكون حزيناً، وتعين هذه التغيرات في النظام المعرفي على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

- القدرة على فهم وتحليل الانفعالات: وتعني القدرة بمعنى " قدرة الشخص على تحليل الانفعالات وتسميتها، القدرة على فهم المشاعر المركبة في القصص"، أي أن هذه القدرة تتمثل في:

- تفسير المعنى الذي تدركه الانفعالات.
 - فهم الانفعالات المركبة مثل الغيرة التي تشمل الغضب والحسد والخوف، وأيضاً الانفعالات المتنافسة كالجمع بين الحب والكراهية لدى شخص ما.
 - ملاحظة التغير في انفعالات سواء من حيث الشدة مثل شدة الغضب أو من حيث النوع مثل تغيير الانفعالات من الحسد إلى الغيرة.
- إن أي شخص تكون لديه درجة عالية من تلك القدرة يكون قادراً على فهم الانفعالات ومعانيها، وكيف ترتبط مع وتتطور بمرور الوقت، وهو يسعد بقدرته على فهم الحقائق الأساسية للطبيعة الإنسانية والعلاقة بين الأفراد (خرف الله، 2014، ص199).

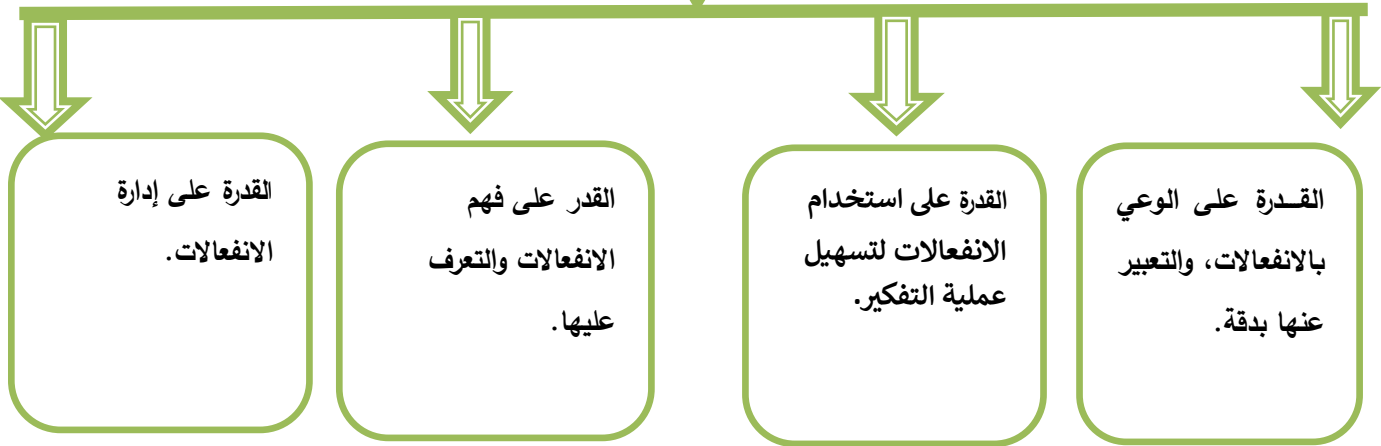
- القدرة على إدارة الانفعالات: وتعني هذه القدرة بأنها " قدرة الفرد على إدارة انفعالاته وإدارة انفعالات الآخرين"، وتتمثل في:

- الانفتاح أو التقبل للمشاعر السارة والغير سارة.
- الاقتراب أو الابتعاد من انفعال ما بشكل تأملي.
- ملاحظة الانفعالات في الذات والآخرين مثل وضوحها وحقيقتها، حيث يتم ذلك بشكل تأملي.
- إدارة انفعالات الذات وانفعالات الآخرين دون كبت أو تضخيم للمعلومات التي تحملها.

إن هذا النموذج يركز بشكل أساسي على كون الذكاء العاطفي هو: القدرة على الوعي بالانفعالات، والقدرة على توصيل وتوليد الانفعالات، والقدرة على الفهم والمعرفة المتعلقة بالانفعالات، وعلى تنظيم الانفعالات عن طريق التفكير لتحسين النمو الانفعالي والعقلي، كما يعتبر هذا النموذج نموذجاً نمائياً حيث أن التعقيد في المهارة الانفعالية تبدأ بالقدرة الأولى إلى القدرة الرابعة (خرف الله، 2014، ص120). والشكل التالي رقم (03) هو شكل تخطيطي يوضح مكونات الذكاء العاطفي حسب ماير وسالوفي:

ماير وسالوفي

الذكاء العاطفي



(خرف الله، 2014، ص121).

08- مظاهر الذكاء العاطفي:

أولاً: الذكاء العاطفي المرتفع: عندما تم اكتشاف هذا المصطلح من طرف العلماء، أكدوا على أن التحلي به يساعد على تعزيز قدرات المرء وإمكانياته، وعلى مر الزمان أظهرت دراسات علمية عديدة على أن ارتفاع معدل الذكاء العاطفي يعتبر الضمانة الرئيسية للنجاح، ويشكل أمراً حيوياً لجعله متفوقاً. حيث أن الشخص الذي يتحلى بذكاء عاطفي يمتلك خصائص لا يتمتع بها الأفراد العاديون، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

- يعبرون بدقة ووضوح عن مشاعرهم وأحاسيسهم.

- يحددون حاجاتهم الخاصة ويسعون إلى تحقيقها.
- يظهرون الشعور بالثقة بالنفس والإرادة القوية.
- يمتلكون إدراكا واقعيا لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.
- يعتزون بأنفسهم ويحترمونها.
- إعطاء النصيحة لأصدقائهم الذين لديهم مشكلات.
- يستلقون في إدارة أعمالهم.
- ينظمون أشيائهم بأنفسهم دون مساعدة.
- يمتلكون القدرة على التعلم من فشلهم وينجحون في حياتهم.
- يعيشون الواقع ولا يخلطونه مع الخيال.
- مثقفون، مهذبون ومستقرون يتمتعون بروح معنوية عالية.
- القدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع الأصدقاء (أوضيافة ومرزوقي، 2018، ص54).
- إن آل شيخ يشير إلى أن الأذكاء انفعاليا يتمتعون بمجموعة من الخصائص وهي كما يلي:
- يتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية.
- يعبر عن المشاعر والأحاسيس بسهولة.
- يتفهم المشكلات بين الأشخاص، ويحل الخلافات بينهم بيسر.
- يميل إلى الاستقلال في الرأي والحكم وفهم الأمور.
- يواجهون المواقف الصعبة بسهولة.
- يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم، ويستطيع أن ينظر للأمور من وجهات نظرهم.
- يحترم الآخرين ويقدرهم (باباخي ومحمدي، 2020، ص16).

ثانيا: الذكاء العاطفي المنخفض: إن العديد من الدراسات أكدت أن الأفراد الذي يكون مستوى ذكاءهم الانفعالي منخفض يتميزون بالعديد من الصفات والسمات التي تختلف مع ما ذكر سابقا، حيث يمكن حصر هذه الصفات في ما يلي:

- ضعف الشعور بالذات.
- أهدافهم غير محددة.
- اتكاليين في علاقتهم، ويعتمدون على الآخرين في العمل.

- قدرتهم على الاستمرار في العلاقات الضعيفة.
 - يتميزون بأسلوب فوضوي في الحياة (أوضيافة ومرزوقي، 2018، ص57).
- 09- استراتيجيات تطوير الذكاء العاطفي: من الاستراتيجيات التي تساعد المدراء على تطوير الذكاء العاطفي ما يلي:
- 1) استراتيجية التركيز على الذات: يتم هذا من خلال احتفاظ بسجل يعكس الأحوال الانفعالية للقاء، سواء كان ذلك على دفاتر أو تسجيل صوتي، مما يتيح له فرصة الاطلاع على المشاعر الحالية التي يشعر بها أو السابقة.
 - 2) استراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي: تتمثل في التأمل والتفكير التي تساعد كي يصبح إدراكا ووعيا لكيفية تأثير ذكاء العواطف في السلوك، فيجب عليه إخلاء نفسه لعدة دقائق وممارسة عمليات التنفس عميقة للمساعدة على تهيئة الدماغ على التفكير.
 - 3) استراتيجية استخدام بحث تقييمي: هي تلك العملية التي يمكن بواسطتها اكتشاف نقاط القوة الكائنة في الفرد أو المؤسسة.
 - 4) استراتيجية ممارسة الاستماع المتعاطف: يعني الاستماع الجيد للفرد كما له أهمية من كونه يوفر للفرد بيانات دقيقة بدلا من اسقاط القضايا على الذات، إضافة إلى البحث عن المزداقية (عبد الرحيم ودادو، 2021، ص15).

خلاص الفصل:

لقد ركزنا في هذا الفصل على التراث النظري الخاص بمفهوم الذكاء العاطفي والذي وورد في الترجمات العربية تحت مسميات الذكاء الوجداني والذكاء الانفعالي، وكترمة للمصطلح الأجنبي *motional Intelligence*، حيث إن الذكاء العاطفي من أهم الذكاءات التي يستفيد منها الفرد في حياته اليومية، لأنه لا يستطيع أن يبدع أو يبتكر أو يرتقي بقدراته إذا افتقد مكونات الذكاء العاطفي، حيث يعد هذا الأخير مفتاح التوافق والتواصل وإنشاء علاقات مع الآخرين.

الفصل الثالث: اتخاذ القرار

تمهيد

01. مفهوم اتخاذ القرار.
02. أهمية اتخاذ القرار.
03. الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.
04. عناصر اتخاذ القرار.
05. مراحل اتخاذ القرار.
06. أنواع اتخاذ القرار.
07. أساليب اتخاذ القرار.
08. العقبات التي تواجه متخذ القرار.
09. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
10. مميزات وسلبيات اتخاذ القرار.
11. معوقات اتخاذ القرار.
12. العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

عملية اتخاذ القرارات من العناصر المهمة في حياتنا، إذ تعتبر هذه الأخيرة جوهر العملية الإدارية، وأحد أهم عملياتها الأساسية، إذ يتوقف نجاح أي مؤسسة على كفاءة قراراتها من أجل تحقيق أهدافها، وغالبا ما ينسب إليها مدى نجاح أو الفشل الإداري، حيث يعرف المدير والمسير من خلال قراراته الصائبة.

وجاء هذا الفصل ليركز على كل ما يتعلق بالجانب النظري لاتخاذ القرارات من مفهوم وأهمية، مع الفرق الذي يكمن بين صنع القرار واتخاذ، إضافة إلى مختلف العناصر والمراحل والأنواع وأساليب اتخاذ القرارات، إلى مختلف العناصر التي من شأنها أن تكون لنا منظور فكري حول الموضوع.

01. مفهوم اتخاذ القرار:

أولاً: القرار لغة هو: اختيار نُهج أو طريقة أو آلية للسلوك من بين عدد للبدائل، والخيارات الممكنة والمثالية (الطويل، 2020، ص20).

- كما يعرف في اللغة بأنه: قَرَّ عينه: سُرَّ ورضي، ويقال: قَرَّ بهذا الأمر عيناً، كما في قوله تبارك وتعالى ﴿كَي تَقَرَّ عَيْنُهَا وَلَا تَحْزَنَ﴾ (سورة القصص-13-)، والقرار لغة مشتق من القَرَّ وأصل معناه هو التمكن، فيقال قَرَّ في مكان، أي قربه وتمكن فيه قال تعالى: ﴿اللَّهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ قَرَارًا﴾ (سورة غافر-64-).

وورد في قاموس الصحاح في اللغة والعلوم بأنه: القرار هو المستقر من الأرض، والاستقرار هو حالة الاتزان المستقر.

- كما يعد القرار في اللغة: الاختيار والحكم، أو تغليب جانب عن آخر، وهو بهذا يعني الوقوف على رأي بعينه يمكن لمتخذه تنفيذه (أبو سمرة، 2014، ص14).

ثانياً: القرار اصطلاحاً: في الواقع هناك العديد من التعريفات حول القرار حيث يختلفون باختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين، وفيما يلي سنعرض أهم التعاريف:

- القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو بمعنى آخر المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينهما (حلفاوي وداودي، 2021، ص30)

- ويعرف أيضاً بأنه: إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة (أبو سمرة، 2014، ص16).

- يعرفه ياغي (1983) بأنه: فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف، كذلك يعتبر القرار اختيار بين بدائل مختلفة (أبو سمرة، 2014، ص16).

- إن المعنى المباشر لكلمة قرار يشير إلى كونها "اختيار بين بدائل مختلفة، وهذا المعنى يتفق مع العديد من المواقف الإدارية، حيث يختار المدير بديلاً معيناً من عدد من البدائل المطروحة عليه (عامر والمصري، 2020، ص10).

ثالثاً: اتخاذ القرار: هناك العديد من التعريفات منها ما يلي:

- موارد بأنه: العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويعرفه ماكولوري بأنه: العملية التي تتعلق بالحصول على معلومات، والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف (ربابعة، 2015، ص2).
- يعرفه هاريس بأنه: دراسة تمييز واختيار البدائل المستندة إلى القيم والتفصيلات التي يؤمن بها متخذ القرار، ويعرفه جرادات بأنه: عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين بهدف الوصول إلى تحقيق الهدف المرسوم (ربابعة، 2015، ص3).
- يعرف اتخاذ القرار بأنه: عملية شاملة تقوم لإيجاد حل لمشكلة معينة، حيث تتداخل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، ومن تلك العوامل ما هو فن متخصص، وما هو تنظيمي يتعلق بالعاملين والمستويات الإدارية، وما هو اجتماعي ونفسي لمتخذ القرار (حلفاوي ودودي، 2021، ص25).
- يعرف بأنه: عملية عقلية واعية، ونوع من التفكير المنظم الهادف، كما يعرف بأنه: عملية عقلانية رشيدة تتبلور في ثلاثة عمليات فرعية وهي: (البحث، المقارنة بين البدائل، الاختيار) (النبه، 2011، ص17).
- يعرفه حسين والساعد بأنه: تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار، وهو الاختيار بين بندين (أبو سمرة، 2014، ص15).
- عرفه الدوري وآخرون بأنه: عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، بصفتها صاحبة السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استعراض الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار وتقييم البدائل (أبو سمرة، 2014، ص15).
- كما عرف بون وكورتز اتخاذ القرار بأنه: الاختيار من بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات التالية: إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذها (رحمانه وبلحواس، 2023، ص22).
- يعرفه شهاب وإبراهيم بأنه: خط عام من الفعل تجسده إدارة عقلانية معينة بكل الوظائف والمهام (أبو سمرة، 2014، ص15).
- من خلال ما سبق من التعريفات يمكننا أن نستنتج بأن اتخاذ القرار ما هو إلا: عملية مخططة ومنظمة، ومجموعة من الخطوات المدروسة والممنهجة والموضوعة على أساس حل مشاكل معينة من خلال اختيار

بديل مناسب، كما يعتبر اتخاذ القرار مهمة كل مدير وتمارس في كل الأنشطة والمجالات، ما تدخل في كل وظائف المؤسسة.

02. أهمية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار هو أساس عمل أي مدير، حيث من خلالها يمكن إنجاز كل الأنشطة المنظمة، كما لا يمكن أداء أي وظيفة إدارية بالمنظمة ما لم يصدر عنها قرار يحدد جميع عناصرها، وتتجلى أهمية اتخاذ القرارات فيما يلي:

- 1) إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة في المجال الإداري، حيث نلاحظ عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج والتخطيط وغيرها.
 - 2) اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: حيث من خلالها يمكن له ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، ويقرر ما يجب عمله ومتى يقوم به وأين يقوم به ومن يقوم به، حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء في المستقبل.
 - 3) القرارات الاستراتيجية تحدد هدف المنظمة.
 - 4) اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية (التخطيط، تنسيق، الرقابة، التوجيه).
 - 5) اتخاذ القرار أساس الإدارة ووظائفها: حيث أن كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة من القرارات المهمة التي من شأنها أن تنظمها (العطرة، 2021، ص 16-17).
- وهناك أهمية أخرى تندرج تحت ما يلي:

- 1) أهمية اتخاذ إقرار من الناحية الشخصية: إن حياة كل واحد فينا تمر بعدة تغيرات وظروف ومواقف عديدة، تحتاج منا لإيجاد وحسم واتخاذ قرارات مناسبة لها، فكلما كان اتخاذ القرار صحيحا فمن شأنه أن يخلصك من عدة أزمات ومشاكل...
- 2) أهمية اتخاذ القرارات من الناحية العلمية: تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية فنية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية، وتلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، كما تؤدي دورا هاما في تجسيد وتكييف وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة، وعلى غرار هذا فإن القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة حيث أن الدور الإداري في وظائف المؤسسة

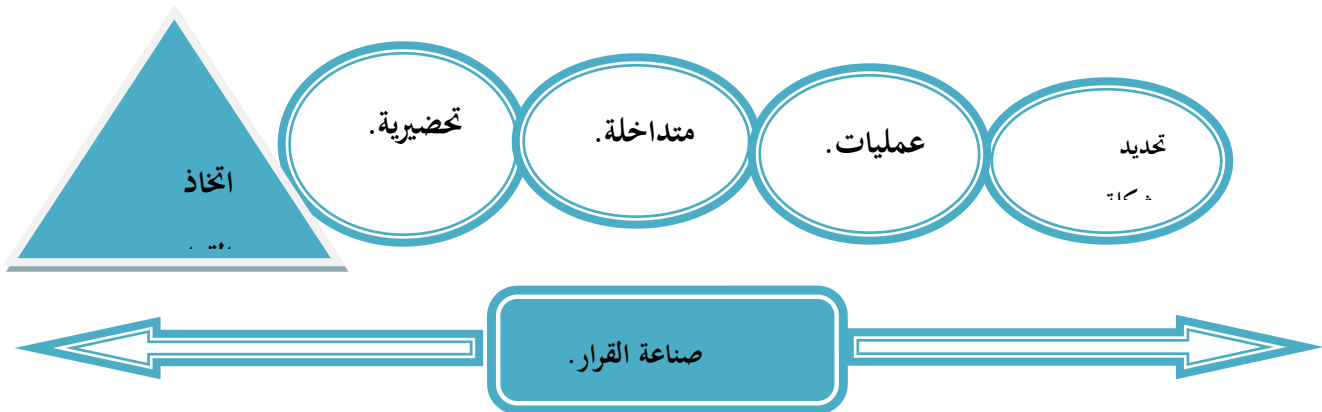
يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة جوانب مختلفة وترتبط بالمدى الطويل في المستقبل والتي لها تأثير على نجاح المؤسسة وفشلها.

(3) أهمية اتخاذ القرار من الناحية العملية: وسنوضحها على شل نقاط كما يلي:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوكيات ومواقف القادة والرؤساء، كما تكشف القوى العوامل والداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل عملية ومهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر وسيلة لاختيار وقياس مدى قوى القادة الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها، وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.
- تعتبر أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري، وعليه لكما ارتفعت قرارات المدير كلما ارتفع مستوى أدائه (حلفاوي وداودي، 2021، ص20).

03. الفرق بين صنع القرارات واتخاذ القرارات:

هناك العديد من الباحثين والكتاب الذين كتبوا في موضوع صنع القرار واتخاذ القرار منهم كنعان (1998)، وحجي (1998)، هناك كذلك أحمد وحافظ (2001)... وغيرهم الكثير، حيث من المهم والجدير بالذكر ضمن سياق دراستنا، لابد علينا أن نوضح الفرق الذي يتعلق بين صنع القرار واتخاذ من خلال الشكل رقم (04) التالي:



الشكل رقم (04): يوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ.

- حيث وضح الفضل (2009): في الشكل أعلاه بأن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل (تحديد المشكلة، العمليات، متداخلة، تحضيرية)، والتي من شأنها أن تقود إلى عملية القرار اتخاذ، على غرار أن اتخاذ القرار يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار (أبو سمرة، 2014، ص18).
- إن مرحلة اتخاذ القرار ليست هي نفسها عملية صنع القرار، فالأولى تعني بها خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وتحديد البدائل والأفكار حول المشكلة القائمة، فعمية اتخاذ القرار تعد وتعتبر أحد أهم مراحل صنع القرار، بل هو ناتج عملية صنع القرار بذاتها (آل مفتاح، 2024، ص68).
- ويشير في هذا السياق محمد (2009) بأن عملية صنع القرار تتضمن العديد من الخطوات بدءا بتحديد المشكلة والتعرف عليها وتحليلها، ثم وضع معايير للحكم على البدائل، ثم البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة، أما اتخاذ القرار فيعتبر جزءا من عملية صنع القرار حيث يتم تقييم البدائل، ومقارنتها بعضها البعض ثم اختيار بديل (أبو سمرة، 2014، ص19).
- كما تعتبر عملية صنع القرار عملية متصلة بالوقت، باعتباره عنصرا مهما في صنع القرارات فلدينا:
 - الماضي: تظهر فيه المشاكل ووتراكم، وتتجمع فيه المعلومات، وهنا تظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما.
 - الحاضر: يظهر فيه لكثير من البدائل التي يمكننا أن نختار فيما بينهم.
 - المستقبل: هو الوقت التي تنفذ فيه هذه القرارات (النبية، 2011، ص19).
- كما هناك ما يطلق عليه دورة القرار التعليمي، ويقصد بها العملية التي تتضمن صناعة القرار واتخاذها وتنفيذه، وتتضمن هذه الحلقات الثلاث عددا من الخطوات، يمكن توضيحها فيما يلي:
 - أولا: صناعة القرار وتمر بالخطوات التالية (التعرف على المشكلة وتحديد وتحديدها وتحليلها، جمع البيانات، وضع معايير للحكم من خلال تقويم البدائل المقترحة، البحث عن البدائل لحل المشكلة).
 - ثانيا: اتخاذ القرار وتمر بعدد من الخطوات وهي: (تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها، اختيار البديل الأفضل).
 - ثالثا: تنفيذ القرار ويمر بدوره بخطوات وهي: (البرمجة التي تعني تهيئة الجو لتنفيذ القرار، الرقابة والسيطرة لضمان أن مستوى الأداء يتناسب مع الخطة، التقويم ويهدف إلى تحديد ما إذا كان القرار هو أنسب القرارات، التغذية الراجعة وذلك لترشيد القرارات المستقبلية) (النبية، 2011، ص20).

04. عناصر اتخاذ القرار:

من خلال العديد من كتب التربويين والإداريين حول موضوع القرار واتخاذ، فإنهم يحددون عناصر القرار الإداري فيما يلي:

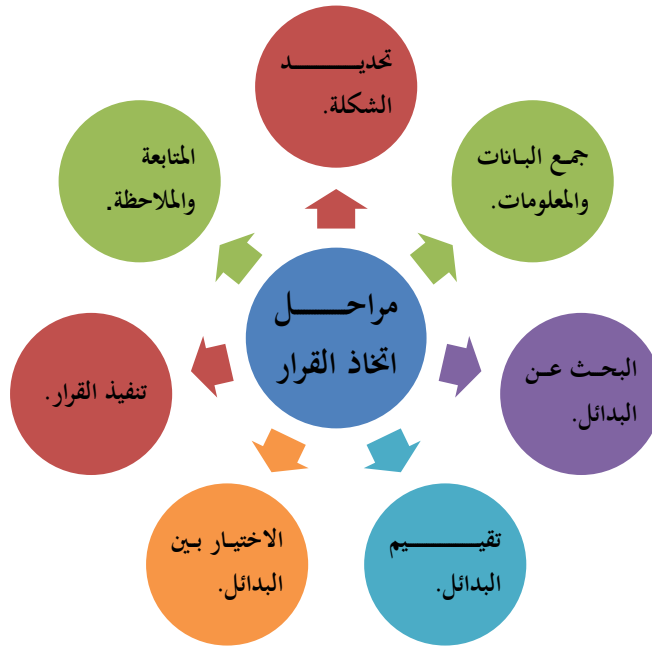
- 1) متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعة التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لمواجهة الموقف أو حل المشكلة.
- 2) أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى متخذو القرار إلى تحقيقها والوصول إليها.
- 3) بيئة القرار: وهي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذي القرار، عند قيامهم باختيار البديل الملائم.
- 4) بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر صحيحا وعمليا من ناحية التنفيذ، كما يساهم أيضا في معالجة قضية أو موقف ما، أو حل مشكلة قائمة.
- 5) ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليا، يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل أهمية.
- 6) اختيار البدائل: ويمثل الاختيار الحقيقي من بين البدائل المتاحة-العنصر الأخير في موضوع القرار، إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ (النبه، 2011، ص18).

05. مراحل اتخاذ القرار:

لقد اختلف العلماء والباحثين في وضع مراحل لعملية اتخاذ قرار، وهذا بحكم اختلاف المدارس التي ينتمون إليها، واتجاهاتهم الفكرية كذلك، حيث أن لعملية اتخاذ القرار لا بد لها من مجموعة مراحل أو خطوات وهذه المراحل تعتبر عامة في كل عملية اتخاذ قرار ويمكن تصنيفها كالتالي:

- 1) تحديد المشكلة: حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لاتخاذ القرار، ويكون هذا في حين وجود مشكلة معينة تحتاج إلى حل، ونقصد بتحديد المشكلة: دراسة الحالة القائمة وضبط كل جوانبها من حيث المكان والزمان والانعكاسات، ويكون هذا بالتحري حول الظروف المحيطة بالمشكلة منذ تاريخ صدورها إلى نهايتها.

- (2) جمع المعلومات والبيانات: إن فهم المشكلة فهما حقيقيا يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمشكلة محل الدراسة، ذلك أن عملية اتخاذ القرار الفعال تعتمد مدى القدرة على الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات... ومن ثم تحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.
 - (3) البحث عن البدائل الممكنة: ويقصد بها مجموعة التصرفات التي يجب القيام بها لحل المشكلة المقصودة، وتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث يتم تحديد البدائل من خلال: الاعتماد على الخبرات السابقة في المواقف المماثلة، أو الاعتماد على مواقف الآخرين في نفس المجال مع ضرورة ملاحظة الفوارق بين الظروف.
 - (4) تقييم البدائل: بعد تحديد مختلف البدائل المتاحة يجب على متخذ القرار أن يقوم بتقويم كل بديل، وذلك بتحديد النتائج المترتبة على كل قرار.
 - (5) الاختيار من بين البدائل: تعتبر اختيار البديل الأنسب والأمثل جوهر وأساس عملية اتخاذ القرار، ويتم هذا في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، وأن يكون قابل للتطبيق.
 - (6) تنفيذ القرار: بعد اتخاذ القرار تأتي هذه المرحلة لجعل هذا الأخير واقعي وملمس، بمعنى تطبيقه على أرض الواقع.
 - (7) المتابعة والمراقبة والملاحظة: إِم مهمة متخذ القرار لا تنتهي باتخاذ القرار، بل يجب عليه متابعة عملية التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وفعالية القرار، بالإضافة إلى تقييم نتائج هذا القرار، والوقوف على النتائج السلبية إن وجدت ومعالجتها في الوقت المناسب (بن جلول، 2019، ص 11-12).
- وفيما يلي شكل رقم (05) توضيحي لمراحل عملية اتخاذ القرار:



06. أنواع اتخاذ القرار:

تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات وأهمها ما يلي:

أولاً: تصنيف حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة: تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل قرارات الإنتاج، التسويق الأفراد.... والقرارات المتعلقة بوظائف الإدارية ذاتها.

ثانياً: تصنيف وفق أهميتها: وتصنف إلى ما يلي:

- قرارات استراتيجية: تتعلق بسياسة المؤسسة على المدى البعيد، وهي قرارات غير متكررة إلا أن تأثيرها في المؤسسة يعتمد عادة لفترات طويلة، ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.

- قرارات تكتيكية: من اختصاص الإدارة الوسطى، حيث تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة لاستمرار في العمل سواء كانت موارد بشرية أو مالية.

- القرارات التنفيذية: من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي تنفيذه، والنشاط الجاري في المؤسسة.

ثالثاً: تصنيف وفق إمكانية برمجتها:

- قرارات مبرمجة: هي التي تكون مخططة مسبقاً، والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة المشكلة، وتتميز بالتأكد من نتائج القرار.

- قرارات غير مبرجة: هي قرارات غير مخطط لها مسبقاً، تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة مسبقة.

رابعاً: تصنيف وفق ظروف اتخاذها:

- قرارات تتخذ في ظروف التأكد: تكون بيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، ونتائج المتوقعة منها مضمونة ومأكدة.

- قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة: هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع.

- قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: هي القرارات التي تتخذ في ظروف لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل ولا نتائجها.

خامساً: تصنيف وفق أساليب الاختيار:

- قرارات كيفية: تعتمد على أساليب تقليدية القائمة على التقدير الشخصي لصانع القرار واتخاذها.

- قرارات كمية: تتسم بالرشد والعقلانية وتعتمد على القواعد والأساليب العلمية في تحليل المشكلة (بلخامسة وبوروبنة، 2023، ص 54-55-56).

07. أساليب اتخاذ القرار:

هناك عدة أساليب لعملية اتخاذ القرار، فمنها ما حديث ومنها ما هو تقليدي، وفي هذا السياق سنتطرق لأهم الأساليب:

أولاً: الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار وتشمل ما يلي:

- ❖ الخبرة الماضية: حيث يعتبر هذا الأخير من أقدم الأساليب، وأكثرها شيوعاً، وهذا من خلال الاستفادة من الخبرة الشخصية أو خبرة الأشخاص الآخرين... عند اتخاذ قرارات جديدة، حيث أن الاحتفاظ بالقرارات السابقة ونتائجها وسيلة مفيدة لتقرير ما يجب عمله في المستقبل، شرط ألا يختلف الموقف كثيراً عما سبق، ويستخدم هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات الروتينية التي قد لا تحتاج إلى الكثير من التفكير، ولهذا الأسلوب عيبان خاصة عند استخدامه في البيئة المدرسية وهما:
- عدم تشابه المواقف الجديدة مع المواقف القديمة في الكثير من الأحيان.
- صعوبة التوصل إلى القرارات السابقة، أو الاحتفاظ بها في سجلات خاصة وقد ينسى المدير بمرور الوقت ملابسات لموقف السابق، والقرار الذي تم اتخاذه بشأنه.

❖ البديهة والحكم الشخصي: في هذا الأسلوب يستخدم المدير حكمه الشخصي، معتمدا في هذا سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية المؤثرة في المواقف والمشكلات التي يتعرض لها، والتقدير الصحيح لجوانب المشكلة وأبعادها، من خلال فحص البيانات والمعلومات المتوفرة، وتقييمها وتحليلها، ويستخدم هذا الأسلوب في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة، ويعتمد هذا الأسلوب في الأساس على شخصية المدير، وقدراته المتعددة واتجاهاته، وخلفياته النفسية والاجتماعية، حيث أنها كلها سمات تختلف باختلاف الأشخاص والمجتمعات والبيئات، ومن هنا تظهر صعوبة استخدام هذا الأسلوب: وذلك للفرق الكبير بين قدرات المديرين.

❖ إجراء التجارب: يعتمد هذا الأسلوب إجراء التجارب وهذا على أن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء هذه التجارب على البديل الذي يتم اختياره، وإجراء التغييرات والتعديلات على هذا البديل، بناءا على الأخطاء والتعديلات التي تكشفها التجارب، وبهذا التوصل إلى اتخاذ القرار الأنسب والأفضل، وهذا الأسلوب يمكن المدير من أن يتعلم من أخطائه من أجل تلافيها في المستقبل، وهذا الأسلوب يكلف الكثير من الجهد والوقت.

❖ الطرق الكمية: يتمكن المدير من خلال هذا الأسلوب من اتخاذ قرارات، سواء في شكلها البسيط مثل دفتر الحسابات، أو في شكل رياضيات متقدمة مثل المحاسبة أو الطرق الإحصائية العديدة (النبية، 2011، ص 25-26).

ثانيا: الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات:

تعتبر الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات، والتي تعتمد على منهج علمي محدد ومتكامل الخطوات هي الطريقة الحديثة لاتخاذ القرارات، وتعتمد على دراسة المدير لآراء والاقتراحات التي يقدمها زملاء المدير حول المشكلة، وتحليلها ليتكمن من اختيار البديل الأنسب على ضوءها، ومن الأساليب الجماعية نجد أسلوب العصف الذهني.

● أسلوب العصف الذهني: أو أسلوب "استمطار الأفكار" ويعد أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الابداع، والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية وغيرها، حيث يعود الفضل في إرساء هذا الأسلوب لصاحب شركة إعلانات في نيويورك اسمه أوسبورن (1938)، حيث تهدف جلسة العصف الذهني أساسا على: توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي على حل للمشكلة الموجودة، وله أربعة مبادئ أساسية وهي:

- إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة، لأن نقد أي فكرة أو تقييمها بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة جديدة.
- إطلاق حرية التفكير: التحرر من أي شيء من شأنه أن يعيق التفكير الإبداعي، وذلك للوصول لمرحلة الاسترخاء وعدم التحفظ الذي يؤدي إلى انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يسوده الحرج من النقد أو التقييم، حيث يستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء والأفكار الغير واقعية والغريبة والطريفة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.
- الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت درجة الجودة لها، حيث أن الأفكار المتطرفة والغير منطقية والغريبة تكون مقبولة ويجب تسجيلها، ويستند هذا المبدأ على افتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول الغير المألوفة.
- البناء على أفكار الآخرين: بمعنى تطوير أفكار الآخرين، والخروج بأفكار جديدة (النبه، 2011، ص28).

08. العقبات التي تواجه متخذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة وتحتاج إلى تخطيط، حيث تحتوي العديد من العقبات التي تواجه متخذ القرار ومنها ما يلي:

- ❖ عدم تحديد متخذ القرار المشكلة بدقة.
- ❖ عدم قدرة متخذ القرار بالتنبؤ بمختلف النتائج المتوقع حدوثها نتيجة اتخاذ القرار.
- ❖ عدم قدرة متخذ القرار على الوصول إلى جميع الحلول الممكنة للمشكلة موضوع البحث.
- ❖ عجز الفرد الذي يعمل على اتخاذ القرار، من القيام بعملية تقييم مثالية للبائل المقترحة التي يتم تطويرها لحل المشكلة.
- ❖ تلعب قيم الفرد الفلسفية والاجتماعية دوراً رئيسياً في عدم موضوعية الفرد وتحيزه عند اتخاذ القرار.
- ❖ تتأثر عملية اتخاذ القرارات إلى حد كبير بخبرات الفرد المحدودة، أو نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار (بابا حني ومحمدي، 2020، ص31).

09. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

من الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطأ من يظن ويتصور أنها عملية بسيطة وسلسة وسهلة، فاتخاذ القرارات مهما كان بسيط هناك عدة عوامل تتحكم فيه، ومن هذه العوامل نجد ما يلي:

(1) العوامل النفسية: نقصد بها تكوين الفرد النفسي، حيث يشمل هذا الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة والقيم....، فعملية صنع القرار تتأثر بالصفات السيكولوجية للفرد، وسلوك الفرد أيضا يتأثر نتيجة التغيرات الفيزيولوجية التي تحدث داخل الجسم، كما يتأثر بالانفعالات التي تنتابه خلال المواقف كالفرح والقلق...، كما أن الحالة النفسية تؤثر على الفرد متخذ القرار في مختلف مراحل عملية صنع القرار، خاصة في عملية جمع المعلومات، ومقدار الجهد المبذول وتقييم البدائل، فإذا كان تأثير هذه العوامل إيجابيا فإن القرار المتخذ سيكون ناجحا ومنطقيا والعكس صحيح.

(2) العوامل الاجتماعية: تمثل في الضغوط التي تفرضها الجماعة المحيطة بالفرد، وكذلك الضغط الذي يمارسه المجتمع ككل، حيث يترتب على الفرد أحيانا اتخاذ بعض القرارات مسaire للضغط الذي يمارسه المجتمع.

(3) العوامل الثقافية: وتتضمن القيم والعادات والتقاليد والقواعد الأخلاقية السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل، وبذلك فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل في وصوله للقرار أو البديل الأفضل.

(4) توافر القدرات الشخصية لمتخذ القرار: تعد القدرات التي يتحلى بها الفرد من مقومات اتخاذ القرار السليم، ومن أهم هذه المقومات: الذكاء وأسلوب التفكير، وما تحمله هاتان القدرات من تخيل للاحتمالات المتوقعة، وتذكر الخبرات السابقة، والقدرة على تحليل المشكلة، ورؤيتها من كافة جوانبها.

(5) عوامل تتعلق بالموقف الذي يتم فيه القرار: إن المتغيرات التي يشتمل عليها موقف معين تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار، ولذلك يشير المتخصصون أن القرار عبارة عن نتيجة لآثر تلك المتغيرات على الفرد متخذ القرار (المنصور، 2015، ص70-71).

10. مميزات وسلبيات اتخاذ القرار :

أولا: إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرار:

✓ إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.

- ✓ إثراء المعلومات حول بدائل القرار.
 - ✓ وضع العمل الجماعي مكان الفردي مما يرشد القرار.
 - ✓ ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه، وبالتالي زيادة قبوله له وحماسهم لتنفيذه.
 - ✓ إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية.
 - ✓ إثراء روح الفريق والتقدير الذاتي.
 - ✓ المساعدة في تنسيق الأهداف المشتركة في القضايا المختلفة أو في عمليات التنفيذ المشتركة.
- ثانياً: سلبيات المشاركة في اتخاذ القرار:
- ✓ المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت المشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في حالات الأزمات والطوارئ.
 - ✓ قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية خفيفة.
 - ✓ قد تعطي المشاركة انطباعاً بأن الرؤساء يشاركون لأنهم يستعطون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة.
 - ✓ قد تؤدي المشاركة إلى تشييع المسؤولية (المنصور، 2015، ص80).
11. معوقات عملية اتخاذ القرارات:
- أوضح (الهوري، 1997) بأن متخذي القرار غالباً ما يعجزون عن اتخاذ قرارات فعالة للمنظمة التي يديرونها وذلك لوجود بعض المعوقات منها:
- ✓ عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
 - ✓ عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع البدائل المتاحة.
 - ✓ عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
 - ✓ عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل.
 - ✓ متخذ القرار مقيد بعاداته ومهاراته وانطباعاته الخارجية عن إرادته.
 - ✓ متخذ القرار مقيد بفلسفته وقيمه الاجتماعية والأخلاقية.

✓ متخذ القرار مقيد بمعلوماته وخبراته التي تتعلق بوظيفته.

✓ عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا لمتخذي القرارات (الشهري، 1430، ص58).

12. العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار:

إن القدرات الانفعالية من العوامل المساهمة في توافق الفرد مع بيئته، حيث تمكنه من ضبط انفعالاته والسيطرة عليها من خلال ضبط النفس، وتخفيف حدة المشكلات، وتحويل الانفعالات السلبية على انفعالات إيجابية، حيث أن الأشخاص الأذكياء انفعاليا يدركون مشاعرهم الخاصة، ويقومون بإدارتها جيدا، وذلك يؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرارات الناجحة (باباحني ومحمدي، 2020، ص23).

حيث أكد العديد من المختصين أنه لا توجد وظيفة إنسانية تتطلب قدرا كبيرا من الطاقة الفكرية والانفعالية مثلما تتطلب عملية اتخاذ القرار، ويرى أوجن (1998): أن الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع يدركون دورهم القيادي، ويتخذون قرارات أكثر فعالية مقارنة بأقرانهم منخفضي الذكاء الانفعالي، وأشارت عفاف سلطان (1998) : أن القدرات العقلية تتفاعل مع القدرات العاطفية عند اتخاذ القرار (باباحني ومحمدي، 2020، ص22).

كما أن المديرين الذين يتمتعون بذكاء عاطفي يستطيعون مواجهة التحديات والقدرة على صنع القرار الفعال الذي يحدد الهدف المقصود، لأن الذكاء العاطفي يركز أساسا على بناء الثقة بالنفس للمدير، وكيفية التحكم بمشاعره والاحساس بتراطيب وتكامل الموظفين وقدراته على التواصل والتأثير عليهم، واحداثه التغيير المطلوب في المؤسسة (عبد الرحيم ودادو، 2021، ص22).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج بأن عملية اتخاذ القرارات حظيت باهتمام العديد من علماء الإدارة وغيرهم بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به، وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى مختلف الأهداف المرسومة، وهذا وفق أساليب ومراحل منظمة، حيث أن عملية اتخاذ القرارات تعد مهمة وتخص الحاضر لكن تمس بالمستقبل وتؤثر عليه.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

- 01- منهج الدراسة.
 - 02- حدود الدراسة.
 - 03- الدراسة الاستطلاعية
 - 04- أدوات الدراسة.
 - 05- مجتمع وعينة الدراسة.
 - 06- إجراءات تطبيق الدراسة.
 - 07- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد التعرض إلى الجانب النظري والتفصيل فيه، سنتطرق الآن إلى الجانب التطبيقي الذي يحتوي صدق نتائج الدراسة وقيمتها العلمية، وإتباع إجراءات منهجية علمية منظمة مضبوطة ابتداء من توظيف المنهج المناسب وحدود الدراسة مع مجتمع البحث ووصفا للعينة وطريقة اختيارها، إضافة إلى الدراسة الاستطلاعية، والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، وملائمة الطرق أو الأساليب الإحصائية التي يستدل بها للإجابة على تساؤلات الدراسة. وهذا ما حاولنا إتباعه من خلال حرصنا على بناء إجراءات منهجية منظمة سيتم عرضها من خلال هذا الفصل.

01- منهج الدراسة:

- إن منهج الدراسة يعتبر: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما (المحمودي، 2019، ص46).
- كما يعرف بأنه: مجموعة من القواعد العامة التي يعتمدها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار ومعلومات، من أجل توصله إلى نتيجة مطلوبة (المحمودي، 2019، ص46).
- فعندما يرغب الباحث بدراسة ظاهرة ما أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة، ولهذا كان المنهج المناسب لتحليل وكشف هذا الموضوع هو المنهج "الوصفي" باعتباره طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه:
- طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (المحمودي، 2019، ص57).
- فطبيعة دراستنا تفرض علينا استخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأمثل لدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الابتدائية..لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل ويقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطوره (معمرى، 2014، ص128).

02- حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مدرء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية، والبالغ عددهم 90 مدير ومديرة.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025/2024م: وذلك من بداية سبتمبر 2024 إلى غاية ماي 2025.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في جميع المدارس الابتدائية لمدينة غرداية، والبالغ عددهم 90.

03- الدراسة الاستطلاعية:

❖ تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا في بناء البحوث العلمية، كما تعد القاعة الأولى التي تركز عليها الدراسة الميدانية، ومن شأنها أن تساعد الباحث على فهم الظروف المحيطة بموضوع بحثه.

❖ تعد الدراسة الاستطلاعية "الخطوة الأولى التي تسبق الاستقرار النهائي على خطة الدراسة، ويفضل القيام بهذه الدراسة الاستطلاعية على عدد محدود من الأفراد" (أبو علام، 2004، ص97).

❖ ومن أهداف الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها، وجمع معلومات وبيانات عنها.
- استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث والتعرف على العقبات التي تقف في طريق إجراءاته.
- صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة، تمهيدا لدراستها دراسة معمقة (إبراهيم، 2000، ص39).

❖ النتائج المحققة من الدراسة الاستطلاعية:

- لقد قمنا باختيار عينة مكونة من 30 مدير ومديرة، بطريقة المسح الشامل.
- تمت الاستفادة من الدراسة الاستطلاعية بالاحتكاك بالميدان بشكل مباشر.
- مواجهة العديد من الصعوبات، من بينها بعد المدارس على بعضها البعض.
- تم في الدراسة الاستطلاعية إجراء مقابلات مع المدراء للوقوف على بعض العناصر المترتبة بالدراسة وأداة الدراسة، وفي الأخير تم تطبيق استبيان الذي تم تبنيه من عند جولمان (1998)، على عينة مكونة من 30 فرد تتراوح أعمارهم بين 38 سنة إلى 65 سنة، وبناءا على هذا التطبيق تم قياس صدق وثبات الدراسة.

- تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ببعض ابتدائيات مدينة غرداية، وذلك في الفترة ما بين

2025-03-05 إلى 2025-03-20.

04- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:

إن أدوات البحث العلمي تستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات التي تؤدي إلى فهم

كل تفصيل في الدراسة، كما تساعدنا في دراسة وتحليل مشكلة البحث.

اشتملت هذه الدراسة على استبيانين متمثلين في: استبيان الذكاء العاطفي واستبيان اتخاذ

القرار، وقد تم تبينهم من عند الباحث جولمان (1998)، وهو عبارة على عن مجموعة الأسئلة

المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد من أكثر الأدوات استخداما، والتي تتطلب الحصول على المعلومات أو التصورات أو آراء الأفراد (عبيدات وآخرون، 1999، ص 63).

أولا مقياس الذكاء العاطفي:

01. وصف المقياس: لقد قمنا بتبني مقياس من إعداد جولمان 1998 حيث اشتمل المقياس على

(20)، فقرة موزين على ثلاثة (05) ابعاد وهي:

- بعد الوعي بالذات يتكون من (04) فقرات.
- بعد تنظيم الذات يتكون من (04) فقرات.
- بعد الدافعية يتكون من (04) فقرات.
- بعد التعاطف يتكون من (04) فقرات.
- بعد المهارات الاجتماعية يتكون من (04) فقرات.

حيث كان عدد البدائل (05): موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق اطلاقا، وتقابلها الأوزان التالية: 1،2،3،4،5

الجدول رقم (06) يبين بدائل مقياس الذكاء العاطفي.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
5	4	3	2	1

ومنه وفق هذا التدرج يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق تماما)، ويحصل على أربعة درجات إذا كان اختياره (موافق)، وهكذا بنفس الأسلوب مع باقي الاختيارات، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كان اختياره (غير موافق اطلاقا)، كما هو موضح في الجدول.

- طريقة الإجابة والتصحيح: تتم الإجابة على فقرات المقياس بوضع علامة (x) حسب البدائل الخمسة المقترحة، وقدرت الأوزان المعطاة لبدائل لأجوبة كما يلي: 1،2،3،4،5. وبناء على طريقة التصحيح فإن الدرجة القصوى للمقياس هي (100=5x20) في حين أن الدرجة الصغرى هي (20=1x20).

وكان معيار الحكم على استجابة المفحوص بناء على المتوسطات الحسابية، وذلك وفق ما يلي:

$$4=1-5 \text{ ثم نقسم المدى على عدد الفئات } 3/4=1.33 \text{ ومنه:}$$

- من 1 إلى 2,33 يمثل مؤشر منخفضا للذكاء العاطفي.
- من 2,33 إلى 3,66 يمثل مؤشرا متوسطا للذكاء العاطفي.
- من 3,66 إلى 5 يمثل مؤشرا قويا للذكاء العاطفي.

02. الخصائص السيكومترية لمقياس الذكاء العاطفي:

تشير الخصائص السيكومترية إلى صحة وموثوقية أداة القياس.

(1) الصدق: عرف الصدق حسب انتازي (1982): بأنه الصدق المقياس يهتم بماذا يقيس المقياس،

وإلى أي درجة من الكفاءة نقيسه-ويخبرنا الصدق بما يمكن الاستدلال عليه من درجات المقياس (فاطمة عشرى، 2018، ص 388).

- وقد تم حسابه باستخدام الصدق التمييزي للبند: الذي يقوم على أحد مفاهيم الصدق وهو قدرة

الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها (معمرية، 2012، ص 231).

- الجدول رقم (07) بين نتائج صدق التمييزي للبند لمقياس الذكاء العاطفي.

رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
1	3,90	1,06	4,62	29	0,000
2	4,16	0,64	9,86	29	0,000
3	4,13	0,77	7,99	29	0,000
4	4,20	0,88	7,41	29	0,000
5	3,80	1,15	3,788	29	0,000
6	3,66	1,15	3,16	29	0,000

0.000	29	5,57	0,88	3,90	7
0.000	29	4,12	1,06	3,80	8
0.000	29	8,72	0,77	4,23	9
0.000	29	10,14	0,70	4,30	10
0.000	29	8,07	0,79	4,16	11
0.000	29	5,00	0,91	3,83	12
0.000	29	5,83	0,84	3,90	13
0.000	29	6,10	0,92	4,03	14
0.000	29	6,99	0,80	4,03	15
0.000	29	6,10	0,92	4,03	16
0.000	29	10,03	0,69	4,26	17
0.000	29	10,14	0,70	4,30	18
0.000	29	8,50	0,73	4,13	19
0.000	29	15,27	0,49	4,36	20

تعليق: نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أن قيم ت دالة احصائية عند مستوى 0.01، وأن كل البنود دالة احصائية عند مستوى 0.01، وعليه فإن للبنود قدرة على التمييز بقوة بين طرفي الخاصية، ومنه فإن الاستبيان صادق.

● صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم(08) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين الدرجة على البند والدرجة الكلية لبعد الوعي الذات.

البند	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
01	0.716**	0.000
02	0.800**	0.000
03	0.812**	0.000
04	0.773**	0.000

جدول رقم(09) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين الدرجة على البند والدرجة الكلية لبعد تنظيم الذات.

البند	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
05	0.689**	0.000
06	0.777**	0.000
07	0.620**	0.000
08	0.695**	0.000

جدول رقم (10): يوضح نتائج معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على البند والدرجة الكلية لبعـد الدافعية.

البند	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	0.771**	0.000
02	0.696**	0.000
03	0.640**	0.000
04	0.743**	0.000

جدول رقم (11): يوضح نتائج معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على البند والدرجة الكلية لبعـد التعاطف.

البند	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	0.628**	0.000
02	0.872**	0.000
03	0.828**	0.000
04	0.776**	0.000

جدول رقم (12): يوضح نتائج معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على البند والدرجة الكلية لبعـد المهارات الاجتماعية.

البند	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
-------	----------------	-------------------

01	0.711**	0.000
02	0.672**	0.000
03	0.884**	0.000
04	0.503**	0.000

** دال عند 0.01 و * دال عند 0.05

تعليق: تظهر نتائج كل من الجداول السابقة رقم (08-09-10-11-12) أن جميع معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبعد هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، والأمر نفسه ينطبق على علاقة معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبند والدرجة الكلية للمقياس، مما يبين أن الاستبيان يتميز بصدق الاتساق الداخلي، وبذلك يكون صالحاً للمقياس.

(2) ثبات المقياس: يعرف بأنه مدى إعطاء المقياس نفس الدرجات لنفس الأفراد عن إعادة تطبيقه عليهم، فمقياس الثبات هو الذي إذا طبقته على فرد أو أفراد ثم أعدت تطبيقه على نفس الفرد أو الأفراد بعد فترة زمنية متباعدة يعطيك تقريبا الدرجة التي أعطاها في المرة الأولى (فاطمة عشري، 2018، ص 389).

● الثبات باستخدام معامل (ألفا كرو نباخ): وقد عرف هذا المعامل بأنه صورة عامة من المعادلة التي أقترحها "كودر ريتشاردسون" ويستخدم في حساب الاتساق الداخلي (الثبات)، (فاطمة عشري، 2018، ص 389).

جدول رقم (13) يوضح نتائج معاملات ألفا كرو نباخ للمقياس.

البعد	معامل ألفا كرو نباخ
الوعي بالذات	0.752
تنظيم الذات	0.647
الدافعية	0.673

0.780	التعاطف
0.658	المهارات الاجتماعية
0.879	المقياس ككل

تعليق: نلاحظ من خلال المقياس أن معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد المقياس (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) تراوحت بين 0.647 و 0.780، وكلها دالة احصائيا عند 0.05، وقدر معامل الفا كرو نباخ للمقياس ككل: 0.879 مما يدل على أن المقياس ثابت.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: التي تقوم على أساس تقسيم درجات أفراد العينة على فقرات المقياس الى نصفين (فردى، زوجي)، ثم يحسب معامل الارتباط بينهما بتطبيق معامل الارتباط بيرسون. جدول رقم (14) يوضح نتيجة ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط	قبل التصحيح	بعد التصحيح	الدالة الإحصائية
الذكاء لعاطفي	0.540	0.701	0.05

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بين نصفى الاستبيان تساوي: 0.540، وبعد تصحيحها بمعادلة سيبرمان براون بلغت 0.701، وهي دالة عند 0.05، مما يدل على أن الاستبيان ثابت.

ثانيا مقياس اتخاذ القرار:

01. وصف المقياس: لقد قمنا بتبني مقياس من إعداد جولمان 1998، حيث اشتمل المقياس على (15).

حيث كانت عدد البائل (05): لا وافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة، وتقابلها الأوزان التالي: 1، 2، 3، 4، 5.

جدول رقم (15): يبين بدائل مقياس اتخاذ القرار

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
5	4	3	2	1

ومنه وفق هذا التدرج يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق تماما)، ويحصل على أربعة درجات إذا كان اختياره (موافق)، وهكذا بنفس الأسلوب مع باقي الاختيارات، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كان اختياره (غير موافق اطلاقا)، كما هو موضح في الجدول.

- طريقة الإجابة والتصحيح: تتم الإجابة على فقرات المقياس بوضع علامة (x) حسب البدائل الخمسة المقترحة، وقدرت الأوزان المعطاة لبدائل لأجوبة كما يلي: 1، 2، 3، 4، 5. وبناء على طريقة التصحيح فإن الدرجة القصوى للمقياس: $(75=5 \times 15)$ ، في حين أن الدرجة الصغرى هي $(15=1 \times 15)$.

- وكان معيار الحكم على استجابة المفحوص بناء على المتوسطات الحسابية، وذلك وفق ما يلي:

5-1=4 ثم نقسم المدى على عدد الفئات $1.33=3/4$ ومنه:

- من 1 إلى 2،33 يمثل مؤشر منخفض لاتخاذ القرار.
- من 2،33 إلى 3،66 يمثل مؤشرا متوسطا لاتخاذ القرار.
- من 3،66 إلى 5 يمثل مؤشرا قويا لاتخاذ القرار

02. الخصائص السيكومترية للأداة:

(1) صدق المقياس:

● صدق التمييزي للبند: فيما يلي جدول رقم (16): يوضح الصدق التمييزي للبند لمقياس اتخاذ القرار.

رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
21	4.3333	0.479	15.232	29	0.000
22	4.4333	0.504	15.577	29	0.000
23	4.1333	0.899	6.901	29	0.000
24	4.4000	0.563	13.614	29	0.000

0.000	29	15.389	0.498	4.4000	25
0.000	29	15.577	0.504	4.4333	26
0.000	29	12.540	0.626	4.4333	27
0.000	29	8.266	0.817	4.2333	28
0.000	29	13.462	0.556	4.3667	29
0.000	29	10.790	0.626	4.2333	30
0.000	29	15.832	0.507	4.4667	31
0.000	29	14.355	0.572	4.5000	32
0.000	29	15.577	0.504	4.4333	33
0.000	29	16.155	0.508	4.5000	34
0.000	29	12.339	0.621	4.4000	35

تعليق: نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أن قيم ت دالة احصائية عند مستوى 0.01، وان كل البنود دالة احصائية عند مستوى 0.01، وعليه فإن للبنود قدرة على التمييز بقوة بين طرفي الخاصية، ومنه فإن الاستبيان صادق.

- صدق الاتساق الداخلي: فيما يلي جدول رقم (17) يبين نتائج معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على البند والدرجة الكلية للمقياس.

البند	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
21	0.526**	0.000
22	0.636**	0.000
23	0.383**	0.000
24	0.718**	0.000

25	0.846**	0.000
26	0.817**	0.000
27	0.722**	0.000
28	0.604**	0.000
29	0.755**	0.000
30	0.623**	0.000
31	0.872**	0.000
32	0.766**	0.000
33	0.806**	0.000
34	0.715**	0.000
35	0.734**	0.000

** دال عند مستوى 0.01 و* دال عند مستوى 0.05

تعليق: تظهر نتائج كل من الجدول السابق رقم (17)، أن جميع معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبعد هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، والأمر نفسه ينطبق على علاقة معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبند والدرجة الكلية للمقياس، مما يبين أن الاستبيان يتميز بصدق الاتساق الداخلي، وبذلك يكون صالحاً للمقياس.

(2) ثبات المقياس:

- ثبات ألفا كرو نباخ: الجدول رقم (18) يوضح ثبات مقياس اتخاذ القرار بمعادلة الفا كرو نباخ.

الاستبيان	معامل الثبات ألفا كرو نباخ
اتخاذ القرار	0.913

تعليق: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة ألفا كرو نباخ (0.913) هي قيمة عالية، وهذا ما يدل على أن مقياس اتخاذ القرار ثابت.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: وكانت نتائج الثبات مقياس اتخاذ القرار كالاتي:

معامل الارتباط	قبل التصحيح	بعد التصحيح	الدالة الإحصائية
اتخاذ القرار	0.759	0.863	0.05

تعليق: ما نلاحظه من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان يساوي: 0.759، وبعد تعديلها بلغت 0.863، وهي دالة عند 0.05، وهذا ما يجعل الاستبيان ثابت.

05- مجتمع وعينة الدراسة:

أولا مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع دراستنا يتكون من جميع مدرء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية للعام الدراسي: (2025/2024)، والبالغ عددهم (90) مدير ومديرة، وهذا بالاعتماد على الإحصائيات الرسمية المقدمة من مصلحة التعليم الابتدائي بمديرية التربية لولاية "غرداية"، وقد تم اختيار العينة باستخدام المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20) يبين توزيع المدرء على مدينة غرداية

الرقم	عدد المدرء	النسب المئوية	العينة
01	90	100%	90

ثانيا خصائص عينة الدراسة:

(1) تحديد أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (21): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	47	43	90
النسب المئوية	52.2	47.8	100%

(2) تحديد أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (22): يبين توزيع الأفراد حسب الأقدمية.

الأقدمية	20 فأقل	21 فأكثر	المجموع
التكرار	42	48	90
النسبة المئوية	46.6	53.3	100%

06- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صلاحية الأداتين لقياس ما وضعت لقياسه (الخصائص السيكو مترية)، تم الاتصال بمديرية التربية من أجل الحصول على الموافقة الرسمية بالتطبيق الميداني (الملحق رقم 03)، و ذلك خلال الفترة الممتدة من 2025-03-05 إلى 2025-03-20، مع المرور بالخطوات التالية:

- أولا اختياري للموضوع لما له أهمية في الحقل التربوي، ثم جمع الجانب النظري، مع تبني مقياسين لقياس متغيري الدراسة.
- تم دراسة المجتمع ككل بطريقة المسح الشامل لصغره (جميع مدارس الابتدائية لمدينة غرداية).

- تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في 05-03-2025، ليتم الانتقال إلى الدراسة على العينة الأساسية بتاريخ 14-04-2025.
- وبعد التأكد من صدق وثبات الاختبار قمنا بتوزيع الاستبيان على العينة الأساسية، التي تشمل (60) مدير ومديرة للمدارس الابتدائية لمدينة غرداية، بعد استبعاد عينة الدراس الاستطلاعية، وتم توزيع (60) استبيان وهذا ما تم استرجاعه من أجل معالجتهم إحصائيا بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

07- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ بيانات أداتي الدراسة الصالحة لغايات البحث والمستوفية الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical (spss) « for social science » (22.0package)، وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

- استخدام اختبار "كا²" لحسن المطابقة، لقياس دلالة الفروق في التكرارات في معالجة الفرضية الأولى والفرضية الثانية.
- استخدام معامل الارتباط الرتب "سبيرمان براون" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات، وذلك في معالجة الفرضية الثالثة.
- استخدام اختبار "مان وتني" لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة باختلاف الجنس والأقدمية، في الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة.
- اختبار "t" للفرق بين متوسطين حسابين، لحساب الصدق التمييزي للبند.
- معامل ألف كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة
- اختبار "kolmogorov-smirnov و shapiro-welk" للكشف عن اعتدالية التوزيع.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه ملائم لأهداف الدراسة، وبعينة قوامها 90 مدير ومديرة بالمدارس الابتدائية لمدينة غرداية، وطبق عليهم استبيانان (الذكاء العاطفي-اتخاذ القرار)، كما تم التأكد من صلاحيتهما سيكون متريا (الصدق والثبات)، والنتائج التي تسفر عنها (نتائج التحليل الاحصائي) سوف يتم عرضها وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل النتائج:

01. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
02. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
03. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.
04. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.
05. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة.
06. عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة.
07. عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة.

ثانياً: تفسير ومناقشة النتائج:

01. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى.
02. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية.
03. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة.
04. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة.
05. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة.
06. تفسير ومناقشة الفرضية السادسة.
07. تفسير ومناقشة الفرضية السابعة.

ثالثاً: استنتاج عام.

رابعاً: مقترحات الدراسة.

خامساً: قائمة المراجع.

سادساً: قائمة الملاحق.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج لفرضيات الدراسة وتحليلها، بعد الحصول عليها من تطبيق البرامج الإحصائية الملائمة.

وقبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة، وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في (الذكاء العاطفي واتخاذ القرار).

الجدول رقم (23) يبين التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرين.

Shapiro-wilk		Kolmogorov-smirnov		المتغيرات	
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة	الدالة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة
0.009	90	0.961	0.187	90	0.082
0.001	90	0.944	0.000	90	0.163
				الذكاء العاطفي	
				اتخاذ القرار	

تعليق: من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه، وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف، واختبار شاير ويلك، فإن قيم المتغيرين محل الدراسة غير دالة إحصائية، بمعنى لا تتوزع توزيع طبيعيًا، وعليه كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف الفرضيات هي أساليب لابارامترية.

أولاً عرض وتحليل النتائج:

1. عرض وتحليل الفرضية الأولى:

✓ مستوى الذكاء العاطفي مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية.

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس مرتفع، ومن أجل التأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى الذكاء العاطفي (مرتفع، متوسط، منخفض).

عدد البنود $100 = 5 \times 20$ ، $80 = 20 - 100$ ، $26 = 3 \div 80$ ، $74 = 26 - 100$

وبالتالي يصبح مجال الذكاء العاطفي مرتفع من 100 إلى 74، والمجال المتوسط للذكاء العاطفي من 73 إلى 47، والمجال المنخفض للذكاء الأخير هو من 46 إلى 20، وبناء على هذا كانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24) يبين نتائج مستوى الذكاء العاطفي.

المستوى	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	كا ²	الدلالة الإحصائية
مرتفع	74	82.2%	2	95.043	0.000 دال
متوسط	16	17.7%			
منخفض	02	2.2%			

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (24) أن نسبة الذكاء العاطفي لدى المدرء كان مرتفع، وهو ما تعكسه النسبة 82.2%، في حين قدر الذكاء العاطفي المتوسط ب: 17.7%، على غرار مستوى الذكاء العاطفي المنخفض الذي يليهم ويقدر بنسبة 2.2%، وقدر مستوى كا² 95.043 وهي دالة عند 0.01 مما يبين صحة هذه الفرضية، حيث أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس كان مرتفعاً.

2. عرض وتحليل الفرضية الثانية:

✓ مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية مرتفع.

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس مرتفع، ومن أجل التأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى (مرتفع، متوسط، منخفض).

عدد البنود $75 = 5 \times 15$ ، $60 = 15 - 75$ ، $20 = 3 \div 60$ ، $55 = 20 - 75$

وبالتالي يصبح مجال اتخاذ القرار مرتفع من 75 إلى 55، والمجال المتوسط لاتخاذ القرار من 54 إلى 36، والمجال المنخفض لاتخاذ القرار من 35 إلى 15، وبناء على هذا كانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (25) يبين مستوى فعالية اتخاذ القرار.

المستوى	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	كا ²	الدلالة الاحصائية
مرتفع	86	71.6%	2	156.867	0.000 دال
متوسط	3	2.5%			
منخفض	1	0.8%			

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (25) أن نسبة فعالية اتخاذ القرار لدى المدراء كان مرتفع، وهو ما تعكسه النسبة 71.6 %، في حين قدر فعالية اتخاذ القرار المتوسط ب: 2.5 %، على غرار مستوى فعالية اتخاذ القرار المنخفض الذي يليهم ويقدر بنسبة 0.8 %، وقدرت قيمة كا² ب: 156.867 وهي دالة عند 0.01 مما يبين صحة هذه الفرضية، حيث أن مستوى فعالية اتخاذ لدى مدراء المدارس كان مرتفعاً.

3. عرض وتحليل الفرضية الثالثة:

✓ توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية. ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة .

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الذكاء العاطفي/	0.335	0.001 دال

اتخاذ القرار		
--------------	--	--

تعليق: من خلال نتائج الجدول أعلاه بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.335، وهي قيمة دالة عند المستوى 0.01، مما يدل على وجود علاقة وارتباط بين المتغيرين.

4. عرض وتحليل الفرضية الرابعة:

✓ توجد فروق في مستوى الذكاء العاطفي باختلاف الجنس لدى مدراء المدارس الابتدائية بمدينة غرداية.

ولاختبار صحة الفرضية، تم استخدام اختبار "مان ويتني"، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات العينتين (ذكور وإناث)، فما يتعلق بذكائهم العاطفي. الجدول رقم (27) يبين نتائج اختبار "مان وتني" لدلالة الفروق في مستوى الذكاء العاطفي بحسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
ذكور	47	42.65	2004.50	876.500	-	0.279
إناث	43	48.062	2090.50		1.083	غير دال

تعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قد بلغت قيمة مان وتلي 876.500، وبعد تحويلها إلى معيارية Z تصبح -1.083، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وقيمة معنوية مقدرة ب: 0.279، مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الجنس.

5. عرض وتحليل الفرضية الخامسة:

✓ توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية. ولاختبار صحة الفرضية، تم استخدام اختبار "مان ويتني"، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات العينتين (ذكور وإناث)، فما يتعلق باتخاذهم للقرارات.

الجدول رقم (28) يبين نتائج اختبار "مان وتني" لدلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرار بحسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان وتلي	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
ذكور	47	49.11	2308.00	841.000	-1.374	0.170
إناث	43	41.56	1787.00			

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قد بلغت قيمة مان وتلي 841.000، وبعد تحويلها إلى معيارية Z تصبح -1.374، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05، وقيمة معنوية مقدرة ب: 0.170، مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس.

6. عرض وتحليل الفرضية السادسة:

✓ توجد فروق في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الأقدمية.

ولاختبار صحة الفرضية، تم استخدام اختبار "مان وتني"، وذلك لمعرفة دلالة فروق في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الأقدمية

الجدول رقم (29) يبين نتائج اختبار "مان وتني" لدلالة الفروق في مستوى الذكاء العاطفي بحسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان وتني	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
20 فأقل	42	46.26	1943.00	976.000	-	0.796
21 فأكثر	48	44.83	2152.00		0.259	غير دال

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قد بلغت قيمة مان وتني 976.000 ، وبعد تحويلها إلى معيارية Z تصبح -0.259، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05، وقيمة

معنوية مقدرة ب: 0.769، مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الأقدمية.

7. عرض وتحليل الفرضية السابعة:

✓ توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الأقدمية. ولاختبار صحة الفرضية، تم استخدام اختبار "مان ويتني"، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير اتخاذ القرار. الجدول رقم (30) يبين نتائج اختبار "مان ويتني" لدلالة الفروق في مستوى الذكاء اتخاذ القرار بحسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان وتلي	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
20 فأقل	42	44.83	1883.00	980.000	-	0.820
21 فأكثر	48	46.08	2212.00		0.227	غير دال

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قد بلغت قيمة مان وتلي 980.000 ، وبعد تحويلها إلى معيارية Z تصبح -0.227، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05، وقيمة معنوية مقدرة ب: 0.820، مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الأقدمية. ثانيا: تفسير ومناقشة النتائج:

01. تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية مرتفع، ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم (24) تبين صحة هذه الفرضية، وعليه وحسب اعتقاد الباحثة فإن هذا يعود إلى امتلاك المدراء الخبرة والمهارات المتميزة، والحرص على تميزهم وتطويرهم، كما يعود إلى إتقان العمل والانجاز والوصول إلى مستويات عالية من الأداء من باب تحقيق مزايا تنافسية للمدرسة، إضافة إلى الجو العاطفي الهادئ الذي يسود المدارس الابتدائية له دور فعال في ارتفاع الذكاء العاطفي، وربما يعود ارتفاع تقدير

المدرء لمستوى الذكاء العاطفي إلى أن: أغلبية المديرين من أصحاب الخبرة العالية، وامتلاكهم للعديد من المهارات والقدرات التي تظهر في مختلف تعاملاتهم.

كما قد تعود هذه النتائج إلى أن مدرء المدارس يتمتعون ببعض الخصائص التي انعكست على ذكاءهم العاطفي وتشمل وعيهم بذاتهم من خلال الثقة بالنفس، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، كما أنهم يدركون ماهية شعورهم وماذا تعنيه هذه المشاعر ويدركون انفعالاتهم وعواطفهم ويستطيعون السيطرة عليها، وهذا ما يطلق عليه بتنظيم الذات الذي من شأنه أن ينمي الذكاء العاطفي لديهم (بلال، 2014، ص57).

إضافة إلى امتلاك المدرء الدافعية الإنجاز وتحقيق مختلف الأهداف، ويظهر هذا من خلال الطموح والحماس والإصرار على العمل، والمثابرة والرغبة المستمرة (الطويل، 2020، ص136).

ومن جهة أخرى نجد أن ارتفاع الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس الابتدائية مرتبط بقدرته المدرء على إدارة انفعالاتهم وقدرتهم على التعاطف مع الآخرين واندماجهم انفعالياً، وكذلك من خلال ارتفاع قدرة المدرء على تنظيم انفعالاتهم، وتواصلهم الاجتماعي الجيد، وعليه إن نجاح المدير في عمله لا يقتصر على القدرات العقلية التي يملكها فقط، بل كذلك هو بحاجة إلى التعامل بأسلوب لبق مع الآخرين وفهم مشاعرهم، كما أن إدراك المدير إلى أن هذا النوع من الذكاء هو ما يساعده في وصوله إلى تحقيق أهدافه التي يسعى إلى الوصول لها، وهذا من خلال خلق نوع من التوازن بين الذكاء العاطفي واعتبارات العقل والواقع لأداء العمل على أكمل وجه (النشاش، 2021، ص13).

ومنه فإن الاهتمام بالعاطفة تجعل من المدير يثق بقدراته ويرفع مفهوم الذات لديه، فيشعر بالقوة والإلهام والإبداع والمقدرة على التأثير، إذ يعد الذكاء العاطفي قوة له، فلولا الذكاء العاطفي لما تمكن المدير من إدراك مشاعر الآخرين سواء كانت سلبية أو إيجابية فيعمل بدوره على تقليل الأولى وتعزيز الثانية لضمان تحقيق الاتصال والتواصل، وتحقيق الأهداف وحل الصراعات وتحقيق الانضباط المريح في مؤسسته، فليس كل شيء في عمل المدير يدرك بالحواس أو يتم محاكته بالعقل، فهناك أمور لا تدرك إلا من خلال بصيرة المدير وعواطفه، وهذا ما يجعل المدير يستقرأ الرسائل اللفظية والغير لفظية من خلال لغة الجسد ونبرة الصوت وإيماءات الوجه، حيث تجعله يتصرف وفقاً لذلك (ملحم، 2017، ص127).

كذلك قد يتمتع المدراء بالقابلية على دراسة أفكار الآخرين من خلال مختلف تعاملاتهم (سامية، 2018، ص14). وقراءة مشاعرهم والتعرف عليها والاستجابة لها من خلال بعض النقاط التي يمكن ملاحظتها مثل تعبيرات وجوههم... إلخ (لحول، 2013، ص78).

كما يذكر عثمان محمود الخضر (2002): ان اهتمام جولمان بالتعاطف ينبع من كونه مهارة تكتسب عن طريق التفاعل الاجتماعي، ويعد أداة لتطوير الشخصية وتعديل الذات، ويساهم على إيجاد العلاقة الحسنة مع الآخرين والحفاظ عليها. كما تركز العواطف على قدرة المدير على الشعور بالآخرين والاحساس بهم (لحول، 2013، ص78).

وقد تعود هذه النتيجة إلى امتلاك المدراء للمهارات الاجتماعية من خلال قدرتهم على الاقتناع وكسب الآخرين وفن إدارة العلاقات والتأثير فيهم (سامية، 2018، ص14).

كما يشير جولمان إلى أن المهارات الاجتماعية لها تأثير إيجابي وقوي في الآخرين، عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، ومعرفة متى يعود ومتى يتبع الآخرين ويساندتهم، والتصرف معهم بطريقة لائقة (لحول، 2013، ص78).

كما يظهر الذكاء العاطفي لدى المدراء من خلال قدرتهم على إنشاء علاقات اجتماعية وتنميتها والحفاظ عليها، وهذا لا يعود فقط من أجل النجاح في المدرسة، بل حتى للصحة النفسية، والتعامل الإيجابي مع الأحداث والمواقف الاجتماعية، والمبادرة بالحوار والمشاركة والتفاعل سواء من أجل طلب مساعدة أو حل مشكلة ما... إلخ، وأيضاً لديهم القدرة على إظهار المهارات اللازمة للتفاعل مع الأفراد وأحداث البيئة المدرسية، ويشمل هذا العلاقات مع المعلمين وطاقم الإدارة وأولياء التلاميذ.... إلخ (الطويل، 2020، ص137).

كما نجد أن المهارات الاجتماعية من شأنها أن تجعل المدير يتغلب على حالاته المجازية السيئة، وتجعل التفاعل بينه وبين الآخرين إيجابي، كما يحقق الاندماج والتفاعل (سكر، 2019، ص4).

حيث أن المدير حين يقابل المعلمين ويتحدث إليهم بكل سهولة، ويستمتع لأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم بكل اهتمام، ويبادلهم المحبة والاحترام حتى عند عدم التوافق معهم، فهو يتعامل معهم وفقاً لشخصياتهم وقدراتهم مما يزيد هذا من تنمية الذكاء العاطفي للمدراء (الطويل، 2020، ص137).

كل ما سبق ذكره من تنظيم للذات ووعي بالذات والتعاطف والدافعية والمهارات الاجتماعية من شأنها أن تنمي الذكاء العاطفي لدى المدراء، حيث كلها مرتبطة مع بعضها البعض ويرتكز كل منها على

الآخر، كما أن الذكاء العاطفي يتوافق مع الجانب الأخلاقي لمهنة المدير ويتمثل ذلك في ضبط النفس والمقدرة على التحمل وغير ذلك من التصرفات وفقا للمعايير الأخلاقية.

وهذا الرأي أو النتيجة إن صح التعبير يتوافق نسبيا مع دراسة البورني (2006) من حيث: أن لدى المدراء نسبة عالية من الذكاء الوجداني، وفي السياق ذاته يؤكد ناجي سكر (2019) بأن الذكاء العاطفي كان مرتفع لدى المدراء، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة المطيري (2022) من حيث: أن نتائجها أظهرت أن درجة ممارسة مديرات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي محققة بدرجة كبيرة.

02. تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أن مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية مرتفع، حيث أن من خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم (25) تبين صحة هذه الفرضية، وعليه وحسب اعتقاد الباحثة فإن هذا يعود إلى تحديد هدف المراد تحقيقه من اتخاذ القرار، كما انهم يعتمدون على خبراتهم السابقة، ويحددون درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقا لحاجة المدرسة، كما يطلعون على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه القرار، ويراعون توافق القرار عند اتخاذه وفق القوانين الإدارية في المدرسة، ويحددون المزايا والعيوب المنبثقة من اتخاذ قرار معين، كما أنهم يجمعون المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.

وقد يكونوا مدراء المدارس لديهم القدرة على التحكم بالعوامل التي تؤثر في اتخاذ قرارات رشيدة، كالعوامل النفسية التي يقصد بها التكوين النفسي للفرد بما فيه الخبرات السابقة والقيم والاتجاهات، فصنع القرار يتأثر بالانفعالات التي تنتابه خلال الظروف والمواقف المختلفة كالفرح والحزن مثلا، حيث أشار محمد (2006): بأن الحالة النفسية تؤثر على متخذ القرار في مختلف مراحل صنع القرار.

ومن أهم العوامل المؤثرة في فعالية اتخاذ القرار والتي يجب على كل مدير أن يأخذها في عين الاعتبار هي العوامل الاجتماعية، حيث أشارت دراسة العمري (2004): إلى أن الثقافة السائدة في المجتمع، من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمدرسة لا تقوم من فراغ، وإنما تباشر نشاطها من المجتمع الذي ينبغي أي يراعي العوامل الاجتماعية والثقافية له عند اتخاذ القرار (حلفاوي، داودي، 2020، ص59).

كما تعزى هذه الدرجة إلى إدراك مديري المؤسسات التعليمية حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وأيضاً وعيهم بأهمية اتخاذ القرار داخل مؤسساتهم وإشراك العاملين بها، كذلك لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المؤسسة والتزام مديري المؤسسات بالقيم الأخلاقية التي تهدف إلى اتخاذ قرارات بعيدة

على العلاقات الشخصية، ومبنية على العدل والمساواة والإنصاف بين الجميع، أيضا تقبلهم للآراء العاملين والأخذ بها عند الحاجة بناء على الثقة والمشورة التشاركية الجماعية، وإيمانهم بأن المنصب الإداري الذي يشغلونه يمثل حلقة الوصل الأهم.

إضافة إلى حرصهم على حل المشكلات بطريقة علمية بعيدة على العشوائية، وحرص مدراء المدارس الابتدائية على اتخاذ القرار السليم لتحقيق الكفاءة والفائدة من أجل تحقيق الأداء المطلوب. وقد يعود هذا من وجهة نظر الباحثة إلى اهتمام مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية بمختلف خطوات اتخاذ القرار ومتابعته وصولا إلى الفعالية المراد تحقيقها.

على غرار أن كون عملية اتخاذ القرار محور العديد من العمليات في المدارس مثل طرق التدريس والمناهج المتبعة وشؤون التلاميذ.... إلخ، وبالتالي يدرك المدراء أهمية عملية اتخاذ القرار في مدارسهم، ودورها المحوري في كفاءة وفعالية المؤسسة، خاصة إذا كانت قراراتهم بعيدة عن العلاقات الشخصية وتحقيق العدل بين العمال، ومبنية على أساس المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف القرار وفعالية تطبيقه للوصول إلى النتائج المرجوة منه، ووجود العديد من البدائل لاختيار الأنسب بينهما، كذلك الاتصال الجيد الذي يحقق سرعة التدفق للمعلومات بين المستويات الإدارية والمعلمين داخل المدرسة، إضافة إلى تقبل آراء المعلمين والمشرفين والأخذ بها إذا كانت ذات كفاءة عالية.

ومنه قد يؤدي هذا إلى توافر بعض السمات لدى المديرين التي مكنتهم من صنع قرار مناسب، كما يمكن تفسير هذه النتيجة لاطلاع المدراء على التجارب الناجحة لأقرانهم ومحاسنهم بسبب سعة الاطلاع المتاحة عبر قنوات ووسائل التواصل الاجتماعي التي جعلت من العالم قرية صغيرة.

كما تعزى الباحثة هذه النتيجة لرسخ مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار والاستفادة من كل الطاقات المتواجدة في المؤسسة، من حيث توفير قاعدة معلوماتية حيث تساعد في عملية صنع القرار واتخاذها. كذلك قد تفسر هذه النتيجة إلى مبدأ المشاركة في المدارس الابتدائية وتعاون المدراء مع المعلمين وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة بشكل عام.

ولضمان اتخاذ قرار مناسب وجيد يجب على كل مدير أن يراعي بعض العوامل: كاتخاذ القرار من أجل تحقيق هدف ما، كما ينبغي على كل مدير ألا يغشى ما سيترتب على اتخاذ القرار من تغيرات بما أنه مقتنع أنه القرار المناسب (حلفاوي والداودي، 2020، ص63).

وهذا الرأي أو النتيجة إن صح التعبير يتوافق نسبيا مع دراسة الشديفات والجرايدة (2003) من حيث: وفرة المعلومات لها دور كبير في اتخاذ قرارات ملائمة، وفي السياق ذاته يؤكد شاهين (2015) بأن درجة ممارسة مدراء التربية والتعليم لاتخاذ القرار الإداري مرتفع، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة مطر (2018) في مبدأ مشاركة المدراء والمعلمين ... لاتخاذ القرار على عكس دراسة جيتو (2019) التي جاء فيها درجة فعالية اتخاذ القرار متوسط.

03. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة غرداية، حيث أن من خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم (26) تبين صحة هذه الفرضية، وعليه قد يعود هذا إلى أن المدراء تكونت لديهم القدرة على إدراك انفعالاتهم بدقة وتقييمها، مع القدرة على توليد المشاعر أو الوصول إليها، والقدرة على فهم الانفعال، والمعرفة الوجدانية والقدرة على اتخاذ القرار المهني، وتنظيم الانفعالات مما يعزز النمو الوجداني والذهني لديهم، حيث نتج عنه اكتساب المدراء لبعض المهارات والقدرات التي مكنتهم من الدقة في التعبير عن مختلف انفعالاتهم وتقديرها وتنظيمها بفعالية، ومنه استخدام تلك الانفعالات في الدافعية والانجاز والتخطيط واتخاذ قرارات صائبة، ومنه كلما كان الذكاء العاطفي مرتفع كلما كان اتخاذ القرار صائب (موساوي وملداني، ص14).

على غرار أن المدراء في هذه المرحلة قد وصلوا إلى درجة عالية من النضج الانفعالي الذي يمكنهم من القدرة على فهم انفعالاتهم وتنظيمها واستخدامها لتسيير عملية التفكير، وهذا من شأنه أن يقودهم إلى عدم الاندفاع والتسرع في اتخاذ القرارات، فالمدبر الذكي انفعاليا هو الشخص الذي يتمتع بقدر مرتفع من الذكاء الانفعالي، وأكثر ثباتا في حياته الانفعالية، حيث يكون قادرا على السيطرة على ذاته ولديه القدرة على اتخاذ قرارات إيجابية، حيث يؤكد ماير (2001): أن الذكاء الانفعالي يشير في الجانب الأساسي منه إلى القدرة على معالجة المعلومات المشحونة انفعاليا، وعلى استخدام هذه المعلومات في توجيه الأنشطة المعرفية وحل المشكلات واتخاذ القرارات (باباحني ومحمدي، 2020، ص46).

وقد تعزى النتيجة إلى البيئة التي يسودها الحوار والتواصل الاجتماعي والتعاطف، مما يتيح للمدراء القدرة على الانتباه والوعي الجيد بانفعالاته وانفعالات الآخرين، ومن ثم تحويلها إلى انفعالات إيجابية واستشارها للتأثير على الآخرين، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب مهارات تفكير عالية وسمات شخصية، أهمها المرونة ومراعاة المواقف الإنسانية، والقدرة على التأثير والإقناع، وهي خصائص تتوفر عند ذوي الذكاء

المرتفع، إضافة أن الانفعالات تلعب دورا كبيرا في توليد المشاعر الإيجابية التي تسهل الأنشطة المعرفية ومنها اتخاذ القرار، وهذا ما توصل إليه ماير وسالوفي (1997): في أن الانفعالات تعمل كآليات للتفكير وحل المشكلات، فالحالة المجازية الإيجابية تجعل الفرد يفكر بطريقة أكثر تفاؤلا حول موقف معين، مما يكون سببا في انجاز الأعمال بدقة وابداع، في حين أن الحالة المجازية السلبية قد تكون سببا في إخفاق الفرد على قدرته في حل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة إيجابية، كما يؤكد ماير (2003): أن القدرات العاطفية تلعب دورا بارزا في صنع القرار واتخاذ، حيث تمثل إدارة الانفعالات أحد مكونات الذكاء الانفعالي، فيقيس قدرة الفرد على إدارة انفعالاته، أي قدرته على التكامل مع انفعالاته في عملية القرار (بابا حني ومحمدي، 2020، ص46).

ومنه يتضح لنا طبيعة العلاقة الارتباطية التي تجمع ما بين الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار، حيث أنه من المنطقي أن الوجدان الإنساني الذي يحمل الانفعالات والتي بدورها تجعل للحياة مذاق وممتعة والمعرفة التي تنظم وتوجه ذلك الوجدان نحو الطريق السليم، واللدان يؤثران بطبيعتهما الوظيفية في حياة الفرد بشكل عام أن يؤثران ويتحكمان بالضرورة في اتخاذ القرارات لديه (العتيبي، 2019، ص29).

وحسب اعتقاد الباحثة فقد تعزى النتيجة إلى أن التدريب المستمر والخبرة الكبيرة التي يملكها المدرء في المدارس الابتدائية أدى إلى زيادة نسبة ذكاءهم الوجداني ولمعرفتهم بأن قراراتهم يجب أن لا تعتمد على العقلانية فقط بل على الحالة الوجدانية أيضا، لأن فهم تفهما لمشاعر من حولهم، وهذا ما انعكس إيجابيا على مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى المدرء، أي أن هناك عملا جماعيا في جو إيجابي يسوده التفاهم والعلاقة الودية بين المدرء والمعلمين، كما أن الاتصال والتحاور والتشاور معهم بشكل دائم مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود علاقة متبادلة بين الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار، حيث أن عملية اتخاذ القرار تتطلب مهارات تفكير عالية، فكلما زاد الذكاء العاطفي زادت فعالية اتخاذ قرارات مناسبة وصائبة (الشهري، 1430، ص90).

على غرار هذا فإن المدرء الذين يتمتعون بذكاء عاطفي يستطيعون مواجهة التحديات والقدرة على صنع القرار الفعال الذي يحدد الهدف المقصود، لأن الذكاء العاطفي يركز أساسا على بناء الثقة بالنفس للمدير، وكيفية التحكم بمشاعره والإحساس بترباط وتكامل المعلمين وغيرهم، وقدراته على التواصل والتأثير عليهم وإحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية (عبد الرحيم ودادو، 2021، ص23).

وأكد العديد من المختصين أنه لا توجد وظيفة إنسانية تتطلب قدرا من الطاقة الفكرية والانفعالية مثلما تتطلب عملية اتخاذ القرار، حيث يرى ماير (2001): أن المزاج الشخصي يؤثر بدرجة كبيرة في تفكير الفرد وطريقة اتخاذه لقراراته، وأن العواطف لا وجود لها وحدها، بل تخضع لرقابة عمليات الدماغ إلى حد كبير من خلال التركيز على الأساليب المنطقية والعلمية ذات الفائدة الكبيرة في زيادة فعالية اتخاذ القرار، ويرى أوجن (1998): أن الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع يدركون دورهم القيادي، ويتخذون قرارات أكثر فعالية مقارنة بأقرانهم ذوي الذكاء المنخفض.

كما أن فعالية اتخاذ القرار تتوقف على الخريطة العقلية والانفعالية للفرد، فقد أشار عفاف سلطان (1989): إلى أن القدرات العقلية تتفاعل مع القدرات العاطفية والاجتماعية عند اتخاذ الفرد للقرار (باباحني ومحمدي، 2020، ص22).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو عفاش (2011): من حيث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الوجداني ومقدرة مديري الأنوروا على صنع القرار وحل المشكلات، وفي السياق ذاته يؤكد عدوان (2019): بأنه توجد علاقة ارتباطية بين متوسط تقديرات المعلمين ومستوى فعالية اتخاذ القرار وبين متوسط تقديرهم لمستوى الذكاء لدى المدراء، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو علام (2014) في وجود علاقة دالة احصائية بين الذكاء الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرارات لدى القيادات التربوية، وأشارت دراسة المشاقبة (2014): إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي وفعالية اتخاذ القرار، ويضيف المغاري (2018): في دراسته التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي ومقياس اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في غزة، كما اتفقت كذلك مع دراسة Nagar&Nodu (2015) التي بينت نتائجها إلى أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار، علاوة على ذلك اشارت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر بشدة على اتخاذ القرار.

04. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة: تنص هذه الفرضية على وجود فروق في مستوى الذكاء العاطفي باختلاف الجنس لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية، ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم (27) تبين عدم صحة هذه الفرضية: مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بيم المستجيبين في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الجنس، يمكن تفسير هذه النتيجة في أن متغير الجنس لم يلعب دورا مهما في ظهور الفروق.

كما قد تعزى النتيجة على أساس أن الأفراد الذين يمارسون أدوار قيادية يسقط بينهم تأثير عامل الجنس، حيث يكون كلا الجنسين سواسية أمام الدور القيادي، الذي يتطلب منهما التحلي بالكثير من السمات والمهارات الشخصية والاجتماعية والفنية، التي تضمن لهم النجاح، كما أن الأفراد الأذكاء انفعاليا يستطيعون التكيف بنجاح مع ظروف الحياة الضاغطة، بما يملكونه من مهارات شخصية واجتماعية ضرورية لهذا التكيف، بغض النظر عن كونهم اناث أو ذكور، فالأذكاء عاطفيا من الذكور متوازنون اجتماعيا وصرحاء، فهم لا يميلون إلى الاستغراق في انفعالاتهم كالقلق والغضب، كما أنهم متحملون لكل أشكال المسؤولية، كذلك من جهة الذكاءات انفعاليا من الاناث، فهن يتصفن بالحسم والتعبير عن مشاعرهم بصورة مباشرة، ويثقن بأنفسهم مثل الذكور، اجتماعيات، حريصات، ويستطعن التكيف مع المواقف الضاغطة ويمارسن دورهم القيادي على أكمل وجه (سعادة، 2012، ص20).

وهذا ما أكدته نتائج دراسة سعادة (2005) ودراسة مولود وآخرون (2017) ودراسة كورنيوان وسياكور (2017) من حيث وجود علاقة بين القيادة التعليمية والذكاء العاطفي.

حيث من وجهة نظر الباحثة أن في الوقت الحالي تساوى فيه الذكور والإناث في عدة مجالات، ومنها القيادة الإدارية في المدارس الابتدائية، فبغض النظر عن كون المدير ذكر أو أنثى، فالأهم أن يمتلكون المهارات اللازمة والكفاءة المطلوبة والفعالية العالية، من أجل تسيير مختلف مصالح المدرسة، كذلك أن إدارات المدارس في مدينة غرداية لا تأخذ بعين الاعتبار جنس المدير عند اختياره، بمعنى أن الإدارة التعليمية تخضع المتقدمين لنفس المعايير والإجراءات عند اختيار مدير المدرسة، كما أنهم يخضعون لنفس الظروف أثناء العمل، وتقدير المواقف والأحداث المختلفة بصورة متشابهة، كذلك إن الذكاء العاطفي مجموعة من المهارات يمكن تطويرها وتدريبها... إلخ، لذلك فإن الذكور والإناث يستعطون تنمية هذه المهارات بنفس القدر، ومن جهة أخرى فإن كلا الجنسين يخضعون لنفس المسؤوليات، والتجارب المهنية، وبالتالي عدم وجود فروق تعكس أن الجنس عاملا مهم في الذكاء العاطفي.

على غرار خضوع مديري ومديرات المدارس الابتدائية لنفس شروط توظيف شغل الوظيفة (مدير مرسية)، حيث أن كل مدير مدرسة لا يصل لهذه الوظيفة إلا بعد أن يتبع مسارا وظيفيا طويلا يمر بالعديد من الخبرات، ولا بد أن يجتاز عدد من الاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها، فضلا عن أن مديري المدارس يمارسون نفس المهام، ويخضعون لنفس الإجراءات الخاصة بالمتابعة والتقييم... إلخ.

ويمكن القول أن الذكاء العاطفي صفات وقدرات يتحلى بها الفرد، بغض النظر عن كونه ذكرا أو أنثى، ويمكن اكتسابها مع الوقت والخبرة (الأسود وأبو شرح، 2020، ص20).

كما يمكن تفسير هذا إلى طبيعة البيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها أفراد العينة، حيث يتميزون بنفس العادات والتقاليد وأساليب التنشئة الاجتماعية التي تتضمن العديد من الأساليب التربوية والنماذج الانفعالية المتشابهة، والتي يخضع لها كل من الجنسين، حيث يتعلمون ويكتسبون نفس هذه النماذج الانفعالية (غانم وبن صغير، 2018، ص17).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عفاش (2011): من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وفي السياق ذاته يؤكد المغاري (2018): في دراسته بعد توفر فروق تعزى لمتغير الجنس، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة عدوان (2018): حيث لم يتم العثور على أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وأشارت دراسة الدريدي (2020): إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الطلبة على مقياس الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس، إضافة إلى دراسة ابة شعيرة (2018): التي جاءت في نفس سياق نتائج الدراسة الحالية من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي تعزى للنوع الاجتماعي، ودراسة Lindly (2001): من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

واختلف نتائج دراستنا مع دراسة البورني (2006) ودراسة عبد العظيم سيمان (2008): حيث أشارت نتائجهم إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء العاطفي لصالح الذكور، كما جاءت دراسة العلوان (2011): في عكس نتيجة دراستنا حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين الذكور والإناث لصالح الإناث، وفي نفس السياق جاءت دراسة العمرات (2014): حيث توصلت إلى وجود فروق في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس.

05. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة: تنص هذه الفرضية على وجود فروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف الجنس لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية، حيث أن من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (28) تبين عدم صحة هذه الفرضية: مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس، وقد يرجع هذا إلى البيئة التي يقطنون فيها، حيث أن جميع المديرين يعملون في بيئة عمل متشابهة، إضافة إلى تلقيهم نفس الدورات التي تمنحها وزارة التربية والتعليم، فضلا عن متابعتهم من قبل قسم متابعة الميدان في التربية، حيث يبعثون

نفس الملاحظات والتعليمات للمديرين، وكل هدفهم ينصب إلى تحقيق المنفعة الخاصة للمدرسة، وذلك عبر استخدام الاستراتيجية المناسبة للموقف المراد اتخاذ القرار فيه (عمرو، 2023، ص 66).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن جميع المدراء يتعرضون تقريبا لنفس الظروف ونفس المشكلات، وبالتالي فإنهم يتخذون قرارات متقاربة، إضافة إلى أن جميع القرارات يجب أن تتفق مع القوانين واللوائح التي تنظم عمل جميع المدارس بشكل موحد، بغض النظر عن جنسهم والهدف الأساسي هو اتخاذ قرار إداري صائب، ويكون مبني على أسس علمية بعيدا عن العشوائية والاعتبارات الشخصية (العلي، 2023، ص 18).

كما قد يرجع انعدام الفروق إلى أن الإناث الآن أصبحت تواجه نفس الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يوجهها الذكور، فاتخاذ القرار مهارة يمكن للجميع اكتسابها وتنميتها، فهي ليست مميزة لنوع دون الآخر، كذلك أصبح للمرأة نفس الظروف الضاغطة في مجال العمل، وأصبحت تتولى مناصب قيادية تجعلها دائما بصدد اتخاذ قرارات مختلفة، ومنه أصبحت مساوية للرجل فيما يتعرض له من ظروف ومواقف (عثمان، ص 30).

ولعل هذه النتيجة تعود لتشابه الممارسات الإدارية القائمة على إجراءات روتينية يلتقي عليها كل من الذكور والإناث من مديري المدارس، إضافة إلى أن النتيجة عائدة إلى طبيعة القرارات التي تعود عليها المديرين، وهي قرارات روتينية لمشكلات مبرمجة، بمعنى أن المشكلات تكون متكررة مما يجعلها متشابهة لكلا الجنسين مما يسهل عليهم اتخاذ القرارات (الرفاعية، 2019، ص 36).

كما يمكن تفسير النتيجة إلى التزام كلا من المديرين والمديرات في اللوائح، وقوانين العمل، حيث تعتبر ملزمة لهم، فنجدهم مضطرون لأن يسيروا داخلها، إذ ليس هناك صلاحيات تساعد المدير على تسيير الأمور الطارئة أو العرضية التي تخرج عن قوانين العمل، فضلا عن اتخاذ القرارات الإبداعية التي يستطيع أن يستغل فيها ذكائه، ومهاراته الوجدانية، وسماته الشخصية بتحرر ولو بقدر يسير منهما، فتكون النتيجة أن الذكر والأنثى لا توجد بينهما أية فروق في القدرة على اتخاذ القرار التربوي، فهم يسيرون داخل الاطار المعد لهم مسبقا (أبو علام وآخرون، 2014، ص 29).

كما أن متطلبات منصب مدير تتطلب سواء على المدير أو المديرية اجتهدا ومثابرة للوصول إلى تقييمات عالية والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة عند الحاجة لها (أبو سمرة، 2014، ص 147).

إضافة إلى أن الأهداف والأعمال الإدارية المطلوبة من المدراء، وغايات المدارس تتشابه سواء كانوا ذكورا أو إناث (الطويل، 2020، ص147).

وبغض النظر عن النوع الاجتماعي فالأهم هو امتلاك مدير المدرسة قدرا من الذكاء العاطفي الذي يمكنه من صنع القرار المناسب والفعال، بدءا بالشعور بأهمية المشكلة المطروحة وتعزيز مبدأ المشاركة كمبدأ أخلاقي، والانتهاز باختيار البديل المناسب لحل المشكلة (ملحم، 2017، ص148).

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة شاهين (2015): التي أكدت على عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وفي السياق ذاته يؤكد أبو عفاش (2011): في دراسته بعد توفر فروق في ظل متغير الجنس، وهذا ما أسفرت عليه كل من دراسة مغاري (2018) ودراسة عدوان (2014) ودراسة الشريف (2018)، في عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فعالية اتخاذ القرار لدى المدراء تعزى لمتغير الجنس، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة المخاريز (2018)، من حيث عدم وجود فروق في درجة فعالية المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس وأشارت دراسة كل من النبيه (2011) وسليمان (1995) ودراسة المالكي (2013): إذ أشارت إلى عدم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة الخضري (2017): في وجود فروق لصالح الاناث، ودراسة ضحيك (2016): وكانت الفروق لصالح الذكور، كما جاءت دراسة شهاب وإبراهيم (2011): في عكس نتائج دراستنا، حيث توصلت إلى وجود فروق لمديري المدارس في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس.

06. تفسير ومناقشة الفرضية السادسة: تنص هذه الفرضية على وجود فروق في مستوى الذكاء العاطفي باختلاف الأقدمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية، حيث أن من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (29) تبين عدم صحة هذه الفرضية: مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين في مستوى الذكاء العاطفي في ظل متغير الأقدمية، يمكن تفسير هذه النتيجة في أن متغير الأقدمية لم يلعب دورا مهما في ظهور الفروق، وربما أنهم أمضوا عدة سنوات داخل المدرسة كمعلم ثم مدير مساعد إلى مدير مدرسة، أي أنهم اكتسبوا خبرات كبيرة في التعرف على أفضل السبل في إدارة المدرسة، كذلك من خلال التعامل اليومي المباشر مع المعلمين والموظفين وأولياء الأمور تزداد تفاصيل الخبرات (طويل، 2020، ص144).

ومن وجهة نظر الباحثة قد ترجع هذه النتيجة إلى المسار المهني الموحد بين الذكور والإناث في الجزائر، الذي من خلاله يمتلكون الخبرة المناسبة، حيث أن قبل 15 سنة كان المدير يشغل المنصب الأعلى تبعاً للتأهيل العلمي والأقدمية، ويخضع لمعايير ومقاييس أهمها: سنوات الخبرة، نقطة المفتش، التنقيط الإداري، المسار المهني الذي يشمل الأخلاقيات والسلوك، إضافة للمؤهلات العلمية، على غرار أن من 2010 إلى يومنا هذا يشغل المدير منصبه عن طريق المسابقة التي تكون بشروط معينة وتعلن عنها الوزارة، ومن شروط المهمة أن يكون المترشح تخطى أستاذ تعليم ابتدائي وأستاذ رئيسي ثم أستاذ مكون وبينهم 5 سنوات وبالتالي على الأقل اقدمية 15 سنة لشغل منصب مدير سواء للذكر أو الأنثى وبالتالي امتلاكه للخبرة طول فترة عمله، وعليه لا توجد فروق في الذكاء العاطفي تبعاً لمتغير الأقدمية.

إضافة إلى الدورات التدريبية التي يحصل عليها المديرين قبل تعيينهم كمديري مدارس، مما تزيد عندهم المعارف العلمية والمهنية ويتطور لديهم درجة الذكاء العاطفي (غبون وآخرون، 2020، ص19). كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المدير تبنى على أساس العمل المشترك الذي يوحد الأهداف، ومساعدة وإفادة المدراء لبعضهم البعض مع المعلمين في جو يسوده الاحترام المتبادل، بغض النظر عن سنوات العمل بالمؤسسات التعليمية (بن حويط وشريف، 2022، ص102).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2022): من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية، وفي السياق ذاته يؤكد المغاري (2018)، في دراسته بعدم توفر فروق تعزى لمتغير الأقدمية، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة عدوان (2019): حيث لم يتم العثور على أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية، أشارت دراسة Holly و دراسة Gracia الذين توصلوا بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي في ظل متغير الأقدمية، إضافة إلى دراسة الشمري (2016) ودراسة سعادة (2005): حيث توصلوا إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة الحراحشة (2013) ودراسة العمرات (2014): وكانت لصالح أقل من 10 سنوات خبرة، كما جاءت دراسة خلف الله (2016): في عكس نتائج دراستنا، حيث توصلت إلى وجود فروق لصالح أكثر من 10 سنوات، كما وقد اضافة دراسة الطويل (2020) بأن وجود ارتباط طردي بين متغير الأقدمية والعمر، حيث كلما زاد العمر زادت سنوات الخبرة تبعاً لذلك، ويزيد معها الذكاء العاطفي.

07. تفسير ومناقشة الفرضية السابعة: تنص هذه الفرضية على وجود فروق في مستوى فعالية اتخاذ القرار باختلاف الأقدمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة غرداية، حيث أن من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (30) تبين عدم صحة هذه الفرضية: مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين في مستوى فعالية اتخاذ القرار في ظل متغير الأقدمية، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المدراء يتخذون قراراتهم وفق مراحل معينة، وأن متغير الخبرة أو الأقدمية لا تؤثران في صنع القرار الفعال إذاً كل مدير اتبع مراحله، حيث أن مراحل اتخاذ القرار الفعال حسب فريدمان ترجع إلى مرحلتين أساسيتين من خلالهما يتمكن الفرد (المدير) من اتخاذ قرار سليم، حتى لو لم يكن لديه خبرة أو أقدمية في العمل: أولاً مرحلة التفتيش وجمع المعلومات وتحديد القيم والأهداف، وتوليد البدائل، أما ثانياً: مرحلة اختيار وتنفيذ البديل الأنسب (المنصور، 2015، ص77).

فإذا كان المدراء على اطلاع واسع بمراحل وخطوات اتخاذ القرار فهذا من شأنه على أن يساعد في اتخاذ القرار الصائب، حيث يذكر الكوردي (2007) ورفاعي (2011) وغيرهم الذين اتفقوا على بعض المراحل المهمة التي من شأنها أن تساعد على اتخاذ قرار فعال على تحديد المشكلة أولاً من خلال ملاحظتهم بوجود مشكلة وبالتالي مواجهتها وتحديد أهم نقاطها، وفي الوقت الملائم من أجل التصدي لحلها، ثانياً: جمع المعلومات حيث أن لفهم المشكلة فهما حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع معلومات كافية ذات صلة بالمشكلة، لذا يعتمد القيادي أو المدير في اتخاذ القرار على حجم المعلومات التي تم تجميعها عن المشكلة، إضافة إلى تحديد البدائل حيث تتوقف هذه الأخيرة على عدة عوامل منها طبيعة عمل المؤسسة والسياسات التي تطبقها، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، ويجب تقييم هذه البدائل أو الأفكار لحل المشكلة، وبعدها تنفيذ الحل ومتابعة تنفيذ الحل من خلال مراقبته، للوقوف على مدى فعاليته في علاج المشكلة... إلخ (أبو سمرة، 2014، ص51).

ومن وجهة نظر الباحثة إذا اتبع كل مدير هذه الخطوات حتى لو كان جديد في عمله وكانت لديه وفرة في المعلومات، فله أن يقف على قرارات جد صائبة تعود بالنفع عليه وعلى مؤسسته.

وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن أي قرار يتم اتخاذه من قبل المدراء يكون بما يتفق مع نظام الداخلي للمدرسة المحدد من قبل الإدارات الأعلى، وبما أن جل عمليات اتخاذ القرار الإداري وحل المشكلات التي تعترض عمل المدير تمثل صلب عمله، فإن جميع المدراء يمارسونها بنفس الدرجة تقريباً، خاصة إذا كانت القرارات روتينية نوعاً ما، مما يسهل التحكم فيها (حلاق، 2014، ص168).

ومن وجهة نظر الباحثة قد تعود النتيجة إلى أن المؤسسات التعليمية تتخذ قراراتها تبعا لمعظم الأنظمة والقوانين بنفس الطريقة، كما يمكن أن المدراء يحددون أهدافهم ويتعرفون على المشكلة بشكل جيد، بوضع الحلول لها، كما يحددون مزايا وعيوب القرار مما يساعد ويساهم في اتخاذهم لقرار صائب وفعال، إضافة إلى جمعهم لجميع المعلومات اللازمة وعدم تسرعهم، على غرار أيضا أنهم يفكرون باتزان ولديهم مبدأ المشاركة وتقبل البدائل المتاحة من أجل اختيار أفضل بديل يساهم في تحقيق الهدف، كل ما تم ذكره سابقا: من شأنه أن يساعد المدراء على اتخاذ قرار فعال، يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة.

على غرار أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة، والتطور التكنولوجي، ونمو قيم جماعية حديثة، أدى إلى تفعيل وتطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة واتخاذ القرار بصفة خاصة، وهذا ما أسفرت به نتائج دراسة جيتو (2019) من حيث اقتراح عدة آليات لتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار، حيث من خلالها يتم الأخذ بالتوصيات والاقتراحات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون ، مما يمكن من الوصول للقرارات الأكثر فعالية، وضمان سهولة تنفيذها، كما يشير عبودي (2010) و الغزالي (2011) إلى أن المشاركة لديها عدة مزايا منها: المساعدة في تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا، كما يتضح أن مشاركة المدير للموظفين في اتخاذ مختلف القرارات، هي من سمات النظام التربوي المتطور، التي تتحول فيه المؤسسة من نظام ديكتاتوري إلى نظام ديمقراطي يعمل فيه الجميع كخلية واحدة، حيث يُستفاد من معلومات وتخصص كفاءات مختلف الأفراد، وإلغاء القرارات الفردية التي تتخذ بطريقة تعسفية، واستبدالها بقرارات جماعية واعية تخدم مصلحة المؤسسة العامة، كما تعمل هذه القرارات على تطوير المؤسسة، وإحداث التغيير فيها بالشكل الصحيح (أبو سمر، 2014، ص50). على غرار أن النتيجة قد تعود إلى أن المدراء يدركون العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار فعال ويتحكمون فيها، ومنها العوامل النفسية من حيث التكوين النفسي للفرد الذي يشمل اتجاهاته وقيمه ودوافعه.... إلخ، كما تلعب الانفعالات دورا في اتخاذ القرار مثل الفرح الغضب والحزن وغيرها (الطويل، 2020، ص42). فالمدراء حين يتحكمون فيما سبق من شأن هذا أن يسوقهم لاتخاذ قرار فعال، ومن وجهة نظر الباحثة إلى أنه بغض النظر عن الأقدمية في العمل، فمن الممكن أن نجد مدراء لهم الأقدمية سابقا لكن لا يتحكمون في عواملهم النفسية، وبالتالي فشلهم في اتخاذ قرار مناسب.

إضافة إلى العوامل الاجتماعية التي تتمثل في الضغوط الخارجية التي يمكن أن يترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة المؤسسة، أو العوامل الثقافية التي تحكمها العادات والتقاليد السائدة التي من شأنها

أن تحكم أفكار وسلوك الفرد والمجتمع، وهناك العديد من العوامل الأخرى حيث إذا تمكن المدرء من هضم هذه العوامل والتحكم فيها نوعاً ما، التي من شأنها أن تؤثر على مختلف القرارات، فهو في طريق النجاح لأخذ قرارات صائبة، بغض النظر على متغير الأقدمية (أبو سمر، 2014، ص54).

وعليه تتفق هذه النتيجة من دراسة عدوان (2019): حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فعالية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس تغزى لمتغير الأقدمية، وفي السياق ذاته يؤكد قاسم (2011): على عدم وجود فروق تغزى لمتغير الأقدمية، كما أسفرت دراسة مغاري (2009): إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تغزى لمتغير الأقدمية المهمة، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة الخوالدة (2002): حيث أظهرت عدم وجود فروق في مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار تغزى لمتغير الخدمة التعليمية، إضافتاً إلى دراسة أبو عفاش (2011): في عدم وجود فروق في ظل متغير الأقدمية.

واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة مطر (2018) ودراسة ضحيك (2016): حيث أظهرت نتائجهم على وجود فروق تغزى لصالح من يمتلكون خبرة تزيد عن 10 سنوات، كما جاءت دراسة عالم (2008) ودراسة النبيه (2011): في عكس نتائج دراستنا، حيث توصلت الأولى إلى وجود فروق لصالح الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة وأما الثانية فكانت فروقها لصالح الخدمة الأقل، إضافتاً إلى دراسة حرز الله (2007) ودراسة الأشهب (2001): حيث كشفت نتائجهم على وجود فروق تغزى لمتغير الأقدمية لصالح الخدمة الأطول، كذلك دراسة ميلز (1996): حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري المدارس في ولاية أوهايو نحو المشاركة في صنع القرار تغزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأطول.

ثالثاً: استنتاج عام:

من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية، وكذا الكشف عن الفروق باختلاف الجنس، والأقدمية، وتطبيق استبيانين بعد التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات)، قمنا بتطبيقهما على عينة مكونة من 90 مدير ومديرة بمدينة غرداية، وباستخدام الوسائل الإحصائية، وبعد التفسير والمناقشة توصلنا إلى ما يلي:

- مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية مرتفع.

- مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية مرتفع.
- توجد علاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة غرداية.
- لا توجد فروق في الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الجنس والأقدمية.
- لا توجد فروق في فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس والأقدمية.

رابعاً: مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والاستنتاجات، فإنه يمكن طرح عدد من المقترحات البحثية والتطويرية، والتي نأمل أن تسهم في التطوير والتحديث في المجال التعليمي والتربوي:
- دراسة العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي وكفاءة اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية.
 - قياس دور التعاطف والمهارات الاجتماعية في تحسين البيئة المدرسية، من خلال قرارات إدارية فعالة.
 - أثر التدريب على الذكاء العاطفي في تحسين جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية.
 - إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية: دراسة الذكاء العاطفي واتخاذ القرار في مختلف المؤسسات الخاصة والعمومية والاقتصادية، حتى المدارس الخاصة والعمومية بمختلف مراحلها.
 - إدراج برامج تدريبية لمديري المدارس، لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي وتحسين جودة اتخاذ القرار.
 - تنظيم ورش تدريبية دورية حول مهارات الذكاء العاطفي تشمل الوعي بالذات وتنظيم الذات، التحكم في الانفعالات، التعاطف وبناء العلاقات.
 - دمج الذكاء العاطفي في برامج تطوير القيادات التربوية.
 - دمج الذكاء العاطفي في عملية اتخاذ القرار من خلال أخذ مشاعر الأطراف المعنية بعين الاعتبار.
 - تشجيع اتخاذ القرارات التشاركية تعتمد على الحوار والتفاهم والاحترام.

قائمة المراجع:

01. إبراهيم، مروان عبد المجيد. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
02. أبو سمرة، أسماء نعيم. (2014). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية [أطروحة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.
03. أبو علام، رجاء محمود. (2004). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية (ط5). دار النشر للجامعات.
04. أبو علام، رجاء محمود، واليماني، فاطمة السيد، وإبراهيم، أماني سعيدة السيد. (2014). اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة العلوم التربوية. (3)
05. آل مفتاح، فاطمة. (2024). أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة ملك سعود في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. 44. (2)
06. أوضيافة، إيمان، ومرزوقي، بسمة. (2018). الذكاء الوجداني وعلاقته بتقدير الذات لدى الطلبة الجامعيين [مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة 08 ماي 1945 قلمة.
07. باباحني، خيرة، ومحمدي، بسمة. (2020). الذكاء الانفعالي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من طلبة الجامعة دراسة ميدانية لدى طلبة جامعة ورقلة [مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
08. بغدادي، رقية، وبالحبيب، سهيلة (2022). دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز [مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة قازدي مرباح ورقلة.
09. بلال، نجمة. (2014). الذكاء الوجداني وعلاقته بالثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة دراسة ميدانية على عينة من طلاب القطب الجامعي تامة [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة تيزي وزو.

10. بلخماسه، رانية، وبوربونة ،مريم.(2023). أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب [مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة 08 ماي 1945 قلالة.
11. بن جلول، خالد(2019).نظرية اتخاذ القرار، مطبوعة بيداغوجية.
12. بن حويط، خطرة ، وشريف، فاطمة.(2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المؤسسات التربوية بالقرارة [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة غرداية.
13. بن غربال، سعيدة.(2023). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني وفعالية الذات الأكاديمية دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر [أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
14. بوطالية، يمينه.(2009). الذكاء الوجداني كقدرة عقلية وعلاقته بأساليب التفكير السائدة عند الطلبة [أطروحة ماجستير غير منشورة] . جامعة البليدة.
15. حسن، حنين محمود منجد.(2020).فعالية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين [أطروحة لنيل درجة الماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
16. حلاق، ريمة علي.(2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
17. حلفاوي، جهيدة ، وداودي، أسماء.(2021). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المؤسسات التربوية [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة الدكتور يحي فارس المدية.
18. خرف الله،علي.(2014).نوعية العلاقة الزوجية وعلاقتها بمهارات الذكاء العاطفي دراسة مطبقة على عينة من الأزواج بولايات باتنة الوادي مسيلة [أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة]. جامعة الحاج لخضر باتنة .
19. ربابعة، إبراهيم علي(2015). التنمية البشرية وتنمية وتطوير الذات.

20. رحمان، نريمان، وبلحواس، سلمة. (2023). واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية [مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة 08 ماي 1945 قلمة.
21. الرفايعة، عمر علي. (2012). العوامل المؤثر في صنع القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس في الريف الأردني. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس. (43).
22. زميتي، أية، وسايب، إناس. (2022). الذكاء الغير اللغوي من خلال الاختبار المصور لركي صالح لذوي صعوبات التعلم الأكاديمي [مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة 08 ماي 1945 قلمة.
23. سامية، عبد الله عبد المنعم. (2018). الذكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف. مجلة جامعة الأزهر غزة سلسلة العلوم الاجتماعية. 20(2).
24. سعادة، رشيد. (2005). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الثانوي والإكمالي [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة ورقلة.
25. سعادة، رشيد. (2012). الذكاء الانفعالي في علاقته بالقدرة على القيادة التربوية لدى مديري المؤسسات التعليمية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. 8(1).
26. سكر، ناجي رجب. (2019). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارستهم القيادية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية. 46(2).
27. سلام، الزهرة. (2016). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على معلمي الطور الابتدائي لمدينة ورقلة [مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
28. السمدوني، السيد إبراهيم. (2007). الذكاء الوجداني اسسه تطبيقاته وتنميته (ط1). دار الفكر للنشر والتوزيع عمان.
29. شعبية، لارا فؤاد. (2022). أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار [أطروحة ماجستير غير منشورة]. المعهد العالي لإدارة الأعمال دمشق.

30. الشهري، سعد محمد علي.(1430). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة طائف [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
31. الشيدية، بدرية بنت محمد بن سيف.(2021). مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس ولاية صحم في سلطنة عمان. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية. 20-499، (3)
32. الطويل، منور عبد الخلوي.(2020). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة خليل من وجهة نظرهم [أطروحة لنيل الماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل فلسطين.
33. عامر، طارق عبد الرؤوف والمصرى، إيهاب عيسى.(2020). صناعة واتخاذ القرار. مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
34. عباس الخفاف، إيمان.(2013). الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعاليا(ط1). دار المناهج للنشر والتوزيع.
35. عبد الرحيم، خولة، ودادو، مويمة.(2021). تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز [مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة أحمد درارية أدرار.
36. عبد المجيد، نصره منصور.(2018). دور الذكاء الوجداني وفاعلية الذات في التنبؤ باتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة [مذكرة ماستر غير منشورة].
37. عبيدات، محمد، وأبو ناصر محمد، وعقلة مبيضين.(1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات(ط4). دار وائل للطباعة والنشر.
38. العتيبي، محمد عبيد الله.(2019). العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الثانوية بمكة المكرمة. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي. 35(2)
39. عثمان، مريم محمد. (د.ت). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة دراسة ارتباطية.
40. عثمان، منى شعبان.(2024). الذكاء العاطفي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم وعلاقته بأبعاد قيادة التعقيد. المجلة التربوية. 3(122)

41. العطرة، قاسمي.(2021).عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة [مذكرة لنيل درجة الماستر غير منشورة].جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
42. على الأسود، فايزة، وأبو شرح، ضياء رأفت.(2020).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافضة غزة للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. 8.(01)
43. العلي، تھاني إبراهيم.(2023). درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم. المجلة الأكاديمية المفتوحة للعلوم التطبيقية والإنسانية. 4.(1)
44. عمرو، رؤى كمال عثمان.(2023). واقع استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافضة الخليل [أطروحة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا بفلسطين.
45. الغافري، حمد بن محمود بن سليمان.(2021).تأثير الذكاء الوجداني في القدرة على القيادة التربوية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 10، (2) 298-275
46. غالي، كوثر.(2018).مهارات الذكاء الوجداني وعلاقتها بالتوافق الدراسي لدى تلاميذ الطور النهائي[أطروحة دكتوراه غير منشورة].جامعة محمد خيضر بسكرة.
47. غانم، ابتسام ، وبن صغير، كريمة.(09-10-09).الذكاء الوجداني لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي. تنمية الموارد البشرية. <https://asjp.cerist.dz/en/article/65790>.
48. غبون، رولا يوسف وأبو خيران، أشرف محمد وشعيبات، محمد عوض.(2020).الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد4 رقم 25).
49. فاطمة، عشي.(2018). الخصائص السيكومترية لقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية[رسالة ماجستير في التربية تخصص الصحة النفسية]جامعة الفيوم.
50. القران الكريم.

51. قمودة، سهيلة.(2019). الذكاء الوجداني وعلاقته بالتوافق الدراسي[مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
52. لحول، فايزة.(2013). المكونات العملية للذكاء الوجداني لدى الطالب الجامعي[أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة سعد دحلب البليدة.
53. ماضي، خالد محمد صلاح.(2014). دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة المنوفية.
54. المحمودي، محمد سرحان علي.(2019). مناهج البحث العلمي(الطبعة 3). صنعاء دار الكتب للنشر والتوزيع.
55. مرسي، جمال الدين محمد.(2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية.
56. المطيري، خالد.(2017). العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مدرء المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية. 44(4)
57. المطيري، عواطف بنت بطاح.(2022). الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. 2(4)
58. معمري، حمزة.(2014). إدراك العلاقة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي [أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
59. معمري، بشير.(2012). أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته. دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
60. ملحم، هبة محمد أحمد.(2017). الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين[أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
61. المنصور، زينة.(2015). الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار دراسة ميدانية عي عينة من طلاب جامعة دمشق [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.

62. موساوي، تيزيري، ولماداني، نعيمة.(د ت). الذكاء الانفعالي وعلاقته باتخاذ القرار المهني لدى تلاميذ السنة أولى ثانوي. مجلة التربية والصحة النفسية.4.(1)
63. النادي، أميرة محمد أحمد.(2023). الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقته بالأداء القيادي لديهم. المجلة التربوية الأردنية.8(3)
64. النبيه، إياد أحمد حسن.(2011).فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة [أطروحة لنيل درجة الماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.
65. النشاش، فاطمة محمود.(2021). الذكاء العاطفي وعلاقته بالممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم. المجلة التربوية الأردنية.9(1)
66. هادية، خير الدين.(2019). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالصحة النفسية [مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
67. يحياوي، إيمان..(2023) الذكاء العاطفي في ضوء نظرية جولمان لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط [مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة]. جامعة ابن خلدون تيارت.

الملاحق:

الملحق رقم (01) نسخة من مقياس الذكاء العاطفي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

سيدي الفاضل(ة): نضع بين يديك هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من العبارات والتي ترتبط بحياتكم المهنية، نرجو أن تحيب عليها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، كما نعلمكم بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ونحيطكم علما أن ما ستدلون به سيحظى بالسرية التامة ولا يستخدم إلا لأغراض علمية ونشكركم على تعاونكم.

القسم الأول: المعلومات الأولية:

الجنس:

الأقدمية في العمل:

قسم الثاني: محاور الدراسة

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
-------	----------	-------------	-------	-------	-----------	------------------

أولاً: بعد الوعي بالذات					
				أكون واعياً بعواطفى وأستطيع وصف ما أشعر به بدقة	01.
				أمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتى.	02.
				أعرف نقاط القوة والضعف لدى.	03.
				أدرك أهدافى ومبادئى بوضوح.	04.
ثانياً: بعد تنظيم الذات					
				أستطيع التحكم فى عواطفى وتصرفاتى.	05.
				أسيطر على نفسى عادة ولا أثور فى وجوه الآخرين.	06.
				اعترف بأخطائى ولدى القدرة على الاعتذار منها إذا تطلب الأمر.	07.
				أستطيع أن أتحدث بسهولة عن مشاعرى.	08.
ثالثاً: بعد الدافعية					
				أكون متحمساً حينما أسعى لتحقيق أهدافى.	09.
				أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عال.	10.
				أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.	11.
				أستطيع تحقيق النجاح تحت أى ضغط.	12.
رابعاً: بعد التعاطف					
				أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.	13.

					14. عندما يكونوا الآخريين منزعجين اساعدهم للشعور بشكل أفضل.
					15. أتعاطف بشكل فعال مع معاناة الآخريين وانفعالاتهم.
					16. لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.
خامسا: بعد المهارات الاجتماعية					
					17. أستطيع أن أكون علاقات صداقة مع الآخريين.
					18. يحبني ويحترمني الآخريين وان لن يتفقوا معي في آرائهم.
					19. لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الناس.
					20. أركز وانتبه دائما عندما استمع لحديث الناس.

الملحق رقم (02): نسخة من مقياس اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
20	أركز وانتبه دائما عندما استمع لحديث الناس					
21.	أحدد الأهداف قبل اتخاذ أي قرار.					
22.	أستطيع ان أتعرف على المشكلة واضع عدة حلول لها.					
23.	أحدد المزايا والعيوب في اتخاذ قرار معين.					
24.	أأخذ قراراتي بناء على معرفة الحقائق ومبررات منطقية.					
25.	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.					
26.	أفكر كثيرا وبتوازن قبل اتخاذ القرار.					
27.	أقبل البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.					
28	أرجع على اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار.					
29.	ألتزم بتنفيذ القرار الذي أتخذه.					
30.	أزن النتائج المترتبة على القرار.					
31.	أتابع القرار للتحقق من نتائجه.					
32.	الخبرة والمستوى التعليمي تؤثر على اتخاذ القرار.					
33.	أمتلك القدرة على اختيار أفضل وقت لاتخاذ قرار ما.					
34.	أشعر بالراحة عند اتخاذ قرار إيجابي.					
35.	أتحمل مسؤولية الفشل في القرار الخاطئ.					

الملحق رقم (03) نسخة من الترخيص بإجراء الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية غرداية
مصلحة الدراسات والامتحانات
مكتب التنشيط الثقافي والرياضي
الرقم 44/ 88 م.إ.ت.م.ت.د.ر/2025

غرداية هي : 2025/01/07

مدير التربية
إلى السيد:
صباحي جهينة
طالبة بجامعة غرداية

موضوع : ف/ي ترخيص لإجراء تريض ميداني

بناء على طلبكم الوارد إلينا بخصوص الترخيص لإجراء تريض ميداني تحت عنوان
تذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار ، يسمح لكم بالدخول للايتدائية بكل من بلدية :
برداية ، العطف ، بونورة ، الضاية شريطة التنسيق مع مدير المؤسسة .

مدير التربية

مدير التربية بالبناء
غالي خنير

الملحق رقم (04) نسخة من مخرجات البرنامج الاحصائي spss

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	30	3,9000	1,06188	,19387
VAR00002	30	4,1667	,64772	,11826
VAR00003	30	4,1333	,77608	,14169
VAR00004	30	4,2000	,88668	,16189
VAR00005	30	3,8000	1,15669	,21118
VAR00006	30	3,6667	1,15470	,21082
VAR00007	30	3,9000	,88474	,16153
VAR00008	30	3,8000	1,06350	,19417
VAR00009	30	4,2333	,77385	,14129
VAR00010	30	4,3000	,70221	,12821

VAR0 0011	30	4,166 7	,79148	,14450
VAR0 0012	30	3,833 3	,91287	,16667
VAR0 0013	30	3,900 0	,84486	,15425
VAR0 0014	30	4,033 3	,92786	,16940
VAR0 0015	30	4,033 3	,80872	,14765
VAR0 0016	30	4,033 3	,92786	,16940
VAR0 0017	30	4,266 7	,69149	,12625
VAR0 0018	30	4,300 0	,70221	,12821
VAR0 0019	30	4,133 3	,73030	,13333
VAR0 0020	30	4,366 7	,49013	,08949

		اتخاذ القرار
VAR00	Pearson	,526** ,003 30
001	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
VAR00	Pearson	,636** ,000 30
002	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
VAR00	Pearson	,383* ,036 30
003	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
VAR00	Pearson	,718** ,000 30
004	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
VAR00	Pearson	,846** ,000 30
005	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
VAR00	Pearson	,817** ,000
006	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	

	N	30
VAR00007	Pearson Correlation	,722**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
VAR00008	Pearson Correlation	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
VAR00009	Pearson Correlation	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
VAR00010	Pearson Correlation	,623**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
VAR00011	Pearson Correlation	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
VAR00012	Pearson Correlation	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	30
VAR00	Pearson	
013	Correlation	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
VAR00	Pearson	
014	Correlation	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
VAR00	Pearson	
015	Correlation	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
اتخاذ_القرار	Pearson	
	Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

		VAR 00001	VAR 00002	VAR 00003	VAR 00004	الوعي- بالذات
VAR 00001	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 30	,526** ,003 30	,268 ,153 30	,278 ,136 30	,716** ,000 30
VAR 00002	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,526** ,003 30	1 30	,640** ,000 30	,420* ,021 30	,800** ,000 30
VAR 00003	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,268 ,153 30	,640** ,000 30	1 30	,712** ,000 30	,812** ,000 30
VAR 00004	Pearson Correlation	,278	,420* 30	,712** 30	1 30	,773** 30

Sig. (2-tailed)	,136	,021	,000		,000
N	30	30	30	30	30
Pearson الوعي-با Correlation لذات	,716**	,800**	,812**	,773**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30	30

	VAR 00006	VAR 00007	VAR 00008	VAR 00009	تنظيم-ا لذات
VAR Pearson 00006 Correlation	1	,361*	,115	,359	,689**
Sig. (2-tailed)		,050	,547	,052	,000
N	30	30	30	30	30
VAR Pearson 00007 Correlation	,361*	1	,473**	,309	,777**
Sig. (2-tailed)	,050		,008	,097	,000
N	30	30	30	30	30
VAR Pearson 00008 Correlation	,115	,473**	1	,271	,620**

	Sig. (2-tailed)	,547	,008		,147	,000
	N	30	30	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	,359	,309	,271	1	,695**
	Sig. (2-tailed)	,052	,097	,147		,000
	N	30	30	30	30	30
تنظيم الذات	Pearson Correlation	,689**	,777**	,620**	,695**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	الدافعية
VAR00011	1	,438*	,328	,447*	,771**
		,016	,076	,013	,000
	N	30	30	30	30
VAR00012	,438*	1	,279	,350	,696**

	Sig. (2-tailed)	,016		,135	,058	,000
	N	30	30	30	30	30
VAR0 0013	Pearson Correlation	,328	,279	1	,231	,640**
	Sig. (2-tailed)	,076	,135		,220	,000
	N	30	30	30	30	30
VAR0 0014	Pearson Correlation	,447*	,350	,231	1	,743**
	Sig. (2-tailed)	,013	,058	,220		,000
	N	30	30	30	30	30
الدافعية	Pearson Correlation	,771**	,696**	,640**	,743**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

	VAR 00016	VAR 00017	VAR 00018	VAR 00019	التعاطف
VAR 00016 Pearson Correlation	1	,444*	,358	,180	,628**

	Sig. (2-tailed)		,014	,052	,340	,000
	N	30	30	30	30	30
VAR 00017	Pearson Correlation	,444*	1	,642**	,599**	,872**
	Sig. (2-tailed)	,014		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
VAR 00018	Pearson Correlation	,358	,642**	1	,596**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,052	,000		,001	,000
	N	30	30	30	30	30
VAR 00019	Pearson Correlation	,180	,599**	,596**	1	,776**
	Sig. (2-tailed)	,340	,000	,001		,000
	N	30	30	30	30	30
التعاطف	Pearson Correlation	,628**	,872**	,828**	,776**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

	VAR 0002 1	VAR 0002 2	VAR 0002 3	VAR 0002 4	المهارات_ا لاجتماعية
VAR00 Pearson 021 Correlation Sig. (2- tailed) N	1 30	,256 ,173 30	,473** ,008 30	,210 ,265 30	,711** ,000 30
VAR00 Pearson 022 Correlation Sig. (2- tailed) N	,256 ,173 30	1 30	,524** ,003 30	-,030 ,875 30	,672** ,000 30
VAR00 Pearson 023 Correlation Sig. (2- tailed) N	,473** ,008 30	,524** ,003 30	1 30	,437* ,016 30	,884** ,000 30
VAR00 Pearson 024 Correlation	,210	-,030	,437*	1	,503**

	Sig. (2-tailed)	,265	,875	,016		,005
	N	30	30	30	30	30
المهارات_الا	Pearson					
اجتماعية	Correlation	,711**	,672**	,884**	,503**	1
	n					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	
	N	30	30	30	30	30

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,815
	N of Items		10 ^a
	Part 2	Value	,848
	N of Items		10 ^b
	Total N of Items		20
Correlation Between Forms			,540
Spearman-Brown	Equal Length		,701
Coefficient	Unequal Length		,701
Guttman Split-Half Coefficient			,699

Cronbach's Alpha	N of Items
,752	4

Cronbach's Alpha	N of Items
,647	4

Cronbach's Alpha	N of Items
,673	4

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	4

*Cronbach's Alpha	N of Items
,658	4

Cronbach's Alpha	N of Items

,879	20
------	----

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00 001	30	4,3333	,47946	,08754
VAR00 002	30	4,4333	,50401	,09202
VAR00 003	30	4,1333	,89955	,16424
VAR00 004	30	4,4000	,56324	,10283
VAR00 005	30	4,4000	,49827	,09097
VAR00 006	30	4,4333	,50401	,09202
VAR00 007	30	4,4333	,62606	,11430
VAR00 008	30	4,2333	,81720	,14920
VAR00 009	30	4,3667	,55605	,10152
VAR00 010	30	4,2333	,62606	,11430

VAR00011	30	4,4667	,50742	,09264
VAR00012	30	4,5000	,57235	,10450
VAR00013	30	4,4333	,50401	,09202
VAR00014	30	4,5000	,50855	,09285
VAR00015	30	4,4000	,62146	,11346

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00001	15,232	29	,000	1,33333	1,1543	1,5124
VAR00002	15,577	29	,000	1,43333	1,2451	1,6215
VAR00003	6,901	29	,000	1,13333	,7974	1,4692
VAR00004	13,614	29	,000	1,40000	1,1897	1,6103

VAR 00005	15,38 9	29	,000	1,40000	1,2139	1,5861
VAR 00006	15,57 7	29	,000	1,43333	1,2451	1,6215
VAR 00007	12,54 0	29	,000	1,43333	1,1996	1,6671
VAR 00008	8,266	29	,000	1,23333	,9282	1,5385
VAR 00009	13,46 2	29	,000	1,36667	1,1590	1,5743
VAR 00010	10,79 0	29	,000	1,23333	,9996	1,4671
VAR 00011	15,83 2	29	,000	1,46667	1,2772	1,6561
VAR 00012	14,35 5	29	,000	1,50000	1,2863	1,7137
VAR 00013	15,57 7	29	,000	1,43333	1,2451	1,6215
VAR 00014	16,15 5	29	,000	1,50000	1,3101	1,6899
VAR 00015	12,33 9	29	,000	1,40000	1,1679	1,6321

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,913	,927	15

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4,3333	,47946	30
VAR00002	4,4333	,50401	30
VAR00003	4,1333	,89955	30
VAR00004	4,4000	,56324	30
VAR00005	4,4000	,49827	30
VAR00006	4,4333	,50401	30
VAR00007	4,4333	,62606	30

VAR00 008	4,2333	,81720	30
VAR00 009	4,3667	,55605	30
VAR00 010	4,2333	,62606	30
VAR00 011	4,4667	,50742	30
VAR00 012	4,5000	,57235	30
VAR00 013	4,4333	,50401	30
VAR00 014	4,5000	,50855	30
VAR00 015	4,4000	,62146	30

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,809
		N of Items	8 ^a
	Part 2	Value	,905
		N of Items	7 ^b
Total N of Items			15
Correlation Between Forms			,759
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,863
	Unequal Length		,863
Guttman Split-Half Coefficient			,862

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	15

		الذكاء_العا طفي	اتخاذ_القرا ر
Spearman's rho	الذكاء_العا طفي	Correlation Coefficient 1,000	,335**
		Sig. (2-tailed) N	,001 90

اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	,335**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	.
	N	90	90

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الذكاء_العا	1,00	47	42,65	2004,50
طفي	2,00	43	48,62	2090,50
Total		90		

	الذكاء_العا
	طفي
Mann-Whitney U	876,500
Wilcoxon W	2004,500
Z	-1,083
Asymp. Sig. (2-tailed)	,279

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
اتخاذ_القرار	1,00	47	49,11	2308,00
ر	2,00	43	41,56	1787,00
Tota		90		
1				

	اتخاذ_القرار
Mann-Whitney U	841,000
Wilcoxon W	1787,000
Z	-1,374
Asymp. Sig. (2-tailed)	,170

	الأقدم ية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الذكاء_العا	5,00	42	46,26	1943,00
طفي	6,00	48	44,83	2152,00
Tot al		90		

	الذكاء_العا طفي
Mann- Whitney U	976,00 0
Wilcoxon W	2152,0 00
Z	-,259
Asymp. Sig. (2-tailed)	,796

	الأقدم ية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
اتخاذ_القرا	5,00	42	44,83	1883,00
ر	6,00	48	46,08	2212,00
Tota 1		90		

	اتخاذ_القرار
Mann- Whitney U	980,00 0
Wilcoxon W	1883,0 00
Z	-,227
Asymp. Sig. (2-tailed)	,820